



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

INFORME FINAL

Tema:

“MODELO DE AUDITORIA DE GESTIÓN, PARA APLICARSE EN EL
ÁREA FINANCIERA DEL COMANDO PROVINCIAL DE POLICÍA DE
IMBABURA”.

Previo la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, CPA

AUTORA: Paspuezán Granja Jessica Margarita

TUTORA: MGS. Miryam Cisneros

IBARRA, OCTUBRE 2013

RESUMEN EJECUTIVO

En un mundo tan cambiante y globalizado como en el que nos encontramos, existe la necesidad de contar con procesos administrativos, financieros eficientes, efectivos y eficaces, que permitan medir la gestión en las diversas áreas que conforman las entidades tanto públicas como privadas. Es así que el presente trabajo se centró en la necesidad de realizar un modelo de Auditoria de Gestión que ayudara a determinar si la correspondiente entidad utiliza operativamente los recursos financieros públicos puestos a su disposición, y si ha cumplido los objetivos fijados en la institución.

Otro propósito de la aplicación de esta auditoria es el de determinar si el control interno presente en la Jefatura Financiera brinda una seguridad razonable a la administración en cuanto al proceso. En el caso de existir desviaciones significativas en la gestión, se presentarán las recomendaciones necesarias con el objeto aplicar los correctivos a que hubiere lugar y de esta manera promover la correcta administración de sus recursos asignados al Comando de Policía de Imbabura.

El Modelo de Auditoria de gestión ayudara a resolver la problemática presente, real y futura que se den de acuerdo a los cambios continuos de políticas como la rotación del personal, teniendo como instrumento base y guía para conocer los procedimientos a aplicarse mediante una buena ejecución de recursos tanto económicos como humanos, conociendo las necesidades presentes y las dificultades del personal en el desenvolvimiento de sus labores diarias. Tomando en consideración que el presente proyecto es requerido por la misma institución, de acuerdo a las necesidades conocidas de años anteriores y las dificultades que se han presentado en la actualidad con la colocación de personal totalmente nuevo y el manejo de los recursos económicos en el Área Financiera del Comando de Policía de Imbabura.

EXECUTIVE SUMMARY

In a rapidly changing and globalized world like the one we are in, there is a need for administrative, financial efficient, effective and efficient management to measure the various areas that make up the public and private entities. Thus, this work focused on the need for a Management Audit model to assist in determining if operationally the corresponding entity uses public financial resources at their disposal, and whether it has met the goals of the institution.

Another purpose of the application of this audit is to determine whether internal control present in the Chief Financial provides reasonable assurance to management regarding the process. In the event of any significant deviations in management, will present appropriate recommendations apply corrective order as may be appropriate and thereby promote the proper administration of their resources allocated to Imbabura Police Command.

The Management Audit Model help solve the problems present actual and future to be given according to the continuous changes of policies such as staff turnover, with the instrument base and guide for procedures to be applied by a good performance of financial and human resources, meeting present needs and difficulties of the staff in the development of their daily work. Considering that this project is required by the same institution, according to the identified needs of previous years and difficulties that have been presented today with the all-new staffing and management of economic resources in the Area financial Imbabura Police Command.

AUTORÍA

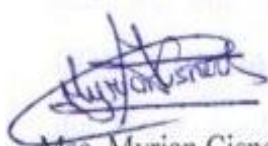
Yo, Jéssica Margarita Paspuezán Granja, con cédula de ciudadanía N°100314817-6, bajo juramento declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; **MODELO DE AUDITORIA DE GESTIÓN, PARA APLICARSE EN EL ÁREA FINANCIERA DEL COMANDO PROVINCIAL DE POLICÍA DE IMBABURA.**, que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.



Jéssica Margarita Paspuezán

INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

Yo, Msc. Myrian Cisneros en calidad de directora de trabajo de grado titulado;
**“MODELO DE AUDITORIA DE GESTIÓN, PARA APLICARSE EN EL
ÁREA FINANCIERA DEL COMANDO PROVINCIAL DE POLICÍA DE
IMBABURA”** de autoría de la señorita Paspuezán Granja Jessica Margarita,
certifico que ha sido revisado y orientado durante su ejecución, por lo tanto
autorizo su presentación.



Msc. Myrian Cisneros

DIRECTORA

CESIÓN DE DERECHOS DE LA AUTORA DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Yo, Jéssica Margarita Paspuezán Granja portadora de la cedula de ciudadanía No.1003148176, manifiesto la voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autora del trabajo de grado denominado: “MODELO DE AUDITORIA DE GESTIÓN, PARA APLICARSE EN EL ÁREA FINANCIERA DEL COMANDO PROVINCIAL DE POLICÍA DE IMBABURA”, que ha sido desarrollado para optar por el título de INGENIERA EN CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA C.P.A., en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad en la facultad para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En la condición de autora me reservo el derecho moral de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en forma impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

En la ciudad de Ibarra, a los veintiún días del mes de octubre de 2013.

Firma: 

Nombre: Jéssica Margarita Paspuezán Granja.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional determina la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información.

DATOS DEL CONTACTO	
Cédula de Identidad	1003148176
Apellidos y Nombres	Paspuezán Granja Jéssica Margarita
Dirección	Panamericana Norte Km 111, diagonal a la Gasolinera Yahuarcocha
Email	Jessicamargarita1989@gmail.com
Teléfono Fijo	062580118
Teléfono Móvil	0997310389

DATOS DE LA OBRA	
Título	MODELO DE AUDITORIA DE GESTIÓN, PARA APLICARSE EN EL ÁREA FINANCIERA DEL COMANDO PROVINCIAL DE POLICÍA DE IMBABURA.
Autor	Paspuezán Granja Jéssica Margarita
Fecha	2013-10-21
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
Programa	<input type="checkbox"/> Pregrado <input type="checkbox"/> Posgrado
Título por el que se aspira	Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA.
Director	MGS. Miryam Cisneros

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Jéssica Margarita Paspuezán Granja, con cédula de ciudadanía Nro.100314817-6, en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales del trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

3. CONSTANCIAS

La autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es la titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

En la ciudad de Ibarra, a los veintiún días del mes de octubre de 2013.

EL AUTOR:

(Firma) 
Nombre: Jéssica Paspuezán....
C.C.:100314817-6.....

ACEPTACION:

(Firma).....
Nombre: Msc. Betty Chávez
Cargo: JEFA DE BIBLIOTECA

DEDICATORIA

A Dios que con su bendición me regalo la más grande sabiduría, guiándome y enseñándome que todo es posible lograr con esfuerzo y perseverancia.

Y en especial dedico este triunfo a la persona que llego a mi vida sin pensar y se convirtió en mi razón de ser, que me enseñó a ser madre y quien ahora es mi aliento de vida. Mi reina linda Samira Polonio

A mi Padre, Luis Paspuezán, quien mediante a su ejemplo de sacrificio y superación, me ha transmitido las mejores enseñanzas de vida.

A mi madre, María del Rosario, quien con su infinito amor, sacrificio y ternura, ha estado presente en cada momento de mi vida, apoyándome y guiándome por buenos caminos.

AGRADECIMIENTO

Mi más sincera gratitud con el dador de todas las cosas: Dios quien con su sabiduría y bendición a permitido la culminación de mis estudios universitarios y la realización de este proyecto. A los catedráticos y autoridades de la gran Universidad Técnica del Norte por brindarme los conocimientos necesarios para lograr desenvolverme en el ámbito profesional y lo más importante en el ámbito técnico. Al Coronel Carlos Jácome, quien puso su confianza en mí y supo colaborarme en todo el transcurso del desarrollo de mi proyecto permitiéndome culminar con éxito. A mis amigos y compañeros por las experiencias vividas y los triunfos logrados y a los seres más importantes que conforman mi maravillosa familia que han sido el eje principal de mi existencia.

Jéssica Margarita.

PRESENTACION

El presente proyecto Modelo de Auditoría de Gestión, para aplicarse en el Área Financiera del Comando Provincial de Policía de Imbabura, esta estructura en cuatro capítulos: Diagnostico Técnico Situacional, Aspectos Teórico – Científico, Propuesta del Modelo y Análisis de Impactos.

El primer capítulo del presente estudio es el diagnóstico técnico situacional el cual proveerá información sobre la situación actual del Comando Provincial de Policía de Imbabura a quien identificaremos brevemente como CP-12, sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del medio, el proceso administrativo contable con sus falencias para poder detectarlas y mejorarlas; las variables e indicadores que conlleva al servicio policial administrativo del área financiera.

En el siguiente capítulo se hace referencia a las bases teóricas-científicas y técnicas, en donde se recoge y analiza las teorías de muchas investigaciones y autores

El capítulo tres se refiere acerca del modelo propuesto por el estudio para el CP-12, con una estructura organizativa, misión, visión, objetivos y artículos que produce; un orgánico funcional y estructural, manual de funciones y responsabilidades.

Y para terminar en el capítulo cuatro se establece claramente el impacto que causa dentro del entorno en el cual se va a desarrollar el proyecto dando a conocer los aspectos tanto positivos como negativos y en qué proporción afecta al entorno económico, social y educativo, de acuerdo a parámetros preestablecidos por la metodología utilizada.

INDICE GENERAL

PORTADA.....	I
RESUMEN EJECUTIVO	II
EXECUTIVE SUMMARY.....	III
AUTORÍA.....	IV
INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO	V
CESIÓN DE DERECHOS DE LA AUTORA DEL TRABAJO DE GRADO A VI FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	VI
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	VII
DEDICATORIA	IX
AGRADECIMIENTO	X
PRESENTACION.....	XI
INDICE GENERAL.....	XII
INDICE DE GRÁFICOS	XVI
INDICE DE CUADROS.....	XVII
CAPITULO I.....	20
DIAGNOSTICO SITUACIONAL	20
ANTECEDENTES DEL DIAGNÓSTICO.....	20
OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO	22
VARIABLES DIAGNÓSTICO	22
INDICADORES.....	23
MATRIZ DE RELACIÓN	25
DETERMINACIÓN DE CAUSAS Y EFECTOS	26
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	27
MECÁNICA OPERATIVA.....	27
DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	29
TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	30
MATRIZ FODA	45
CRUCE ESTRATÉGICO	46
PROBLEMA DIAGNÓSTICO (CONCLUSIÓN)	48
CAPÍTULO II	49

BASES TEÓRICAS.....	49
LA EMPRESA	49
INSTITUCIÓN PÚBLICAS	51
CONCEPTO DE AUDITORÍA	52
TIPOS DE AUDITORÍA	52
AUDITORÍA INTERNA	52
AUDITORÍA EXTERNA.....	53
AUDITORÍA FINANCIERA	53
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.....	53
AUDITORÍA INFORMÁTICA.....	54
AUDITORÍA TRIBUTARÍA	54
AUDITORÍA AMBIENTAL.....	54
AUDITORIA DE GESTIÓN	55
DIFERENCIAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN CON LA AUDITORÍA FINANCIERA	56
LAS CINCO E's DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN	57
EFICACIA	57
EFICIENCIA	57
ECONOMÍA	58
ÉTICA.....	58
ECOLOGÍA	59
FASES DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN	59
FASE DE FAMILIARIZACIÓN Y REVISIÓN DE LEGISLACIÓN Y NORMATIVA	59
FASE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DEL CONTROL INTERNO	60
FASE DE DESARROLLO DE HALLAZGOS O EXAMEN PROFUNDO DE ÁREAS CRÍTICAS.	60
FASE DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS E INFORMES DE AUDITORÍAS.	60
FASE DE MONITOREO ESTRATÉGICO DE RECOMENDACIONES JUNTO CON LA ADMINISTRACIÓN.	60
RIESGOS DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN.....	62

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	63
ORGANIGRAMA	64
TIPOS DE ORGANIGRAMAS.....	64
ORGANIGRAMA VERTICAL.....	64
ORGANIGRAMA HORIZONTAL.....	64
ORGANIGRAMA AFNOR.....	64
ORGANIGRAMA CIRCULAR	65
ORGANIGRAMA SECTORIAL O RADIAL	65
MODELOS O MANUALES	65
GESTIÓN.....	67
RECURSOS INSTITUCIONALES	68
HUMANO.....	69
MATERIAL	69
TECNOLÓGICOS	70
FINANCIEROS	70
PRESUPUESTO	70
PLAN OPERATIVO ANUAL.....	71
PLAN ESTRATÉGICO	71
CONTROL.....	71
CONTROL INTERNO - COSO ERM.....	72
DEFINICIÓN.....	73
COMPONENTES DE CONTROL INTERNO	73
AMBIENTE DE CONTROL.....	73
DEFINICIÓN DE OBJETIVOS	74
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	74
VALORACIÓN DEL RIESGO	75
RESPUESTA AL RIESGO.....	75
ACTIVIDADES DE CONTROL.....	76
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	76
MONITOREO.....	77
TIPOS DE CONTROL INTERNO	77
CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.....	77

CONTROL INTERNO FINANCIERO	77
CONTROL INTERNO PREVENTIVO	78
CONTROL INTERNO CORRECTIVO.....	78
CONTROL INTERNO POSTERIOR	78
CAPITULO III.....	79
PROPUESTA DEL PROYECTO	79
PRESENTACIÓN.....	79
PROPÓSITOS.....	80
PROPÓSITO UNO	80
ASPECTOS ESTRATÉGICOS	80
FASES DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	91
FASE I.- FAMILIARIZACION Y REVISIÓN DE LEGISLACION Y NORMATIVA	92
FASE II.- EJECUCION Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO.....	114
FASE III.- DESARROLLO DE HALLAZGOS O EXAMEN PROFUNDO DE LAS AREAS	127
FASE IV.- MONITOREO ESTRATÉGICO DE RECOMENDACIONES JUNTO CON LA ADMINISTRACIÓN	138
FASE V.- COMUNICACIÓN DE RESULTADOS E INFORMES DE AUDITORÍAS.	140
CAPÍTULO IV.....	155
IMPACTOS DEL PROYECTO	155
IMPACTO ECONÓMICO.....	156
IMPACTO EDUCATIVO	157
IMPACTO SOCIAL	158
IMPACTO GENERAL DEL PROYECTO	159
CONCLUSIONES	160
RECOMENDACIONES	161
FUENTES DE INFORMACIÓN.....	162
LINCOGRAFÍA.....	162
NEXOS	163

INDICE DE GRÁFICOS

GRÀFICO 1: determinación de causa y efecto.....	26
GRÀFICO 2: Procesos de administración del talento humano.....	30
GRÀFICO 3: Evaluación del desempeño	32
GRÀFICO 4: Sistemas administrativos	33
GRÀFICO 5: Distribución de recursos	34
GRÀFICO 6: Cumplimiento de políticas.....	35
GRÀFICO 7: Comunicación de áreas administrativas	36
GRÀFICO 8: Manuales de control interno	37
GRÀFICO 9: Comportamiento ético	38
GRÀFICO 10: Componentes de Control Interno	72
GRÀFICO 11: Organigrama Jefatura Financiera	82

INDICE DE CUADROS

CUADRO 1: Matriz de Relación	25
CUADRO 2: Distribución de la muestra	29
CUADRO 3: Procesos de administración del talento humano	30
CUADRO 4: Evaluación del desempeño	32
CUADRO 5: Sistemas administrativos	33
CUADRO 6: Distribución de recursos	34
CUADRO 7: Cumplimiento de políticas	35
CUADRO 8: Comunicación de áreas administrativas	36
CUADRO 9: Manuales de control interno	37
CUADRO 10: Comportamiento ético	38
CUADRO 11: Manuales institucionales	39
CUADRO 12: Matriz FODA	45
CUADRO 13: Cruce estratégico	46
CUADRO 14: Cruce estratégico	47
CUADRO 15: Clasificación de empresas	49
CUADRO 16: Diferencias de auditorías	56
CUADRO 17: Clasificación de Modelos	66
CUADRO 18: Descripción de puesto Jefe Financiero	82
CUADRO 19: Descripción de funciones Jefe Financiero	83
CUADRO 20: Identificación del puesto contador	84
CUADRO 21: Descripción de funciones del contador	85
CUADRO 22: Identificación de puesto administrador de caja	86
CUADRO 23: Descripción de funciones administrador de caja	87
CUADRO 24: Identificación de puesto activos fijos	88
CUADRO 25: Descripción de funciones de activos fijos	89
CUADRO 26: Auditoría de Gestión FASE I	98
CUADRO 27: Auditoría de Gestión FASE I	99
CUADRO 28: Auditoría de Gestión FASE I	100
CUADRO 29: Auditoría de Gestión FASE I	101
CUADRO 30: Auditoría de Gestión FASE I	102
CUADRO 31: Auditoría de Gestión FASE I	103

CUADRO 32: Auditoría de Gestión FASE I	104
CUADRO 33: Auditoría de Gestión FASE I	105
CUADRO 34: Auditoría de Gestión FASE I	106
CUADRO 35: Auditoría de Gestión FASE I	107
CUADRO 36: Auditoría de Gestión FASE I	108
CUADRO 37: Auditoría de Gestión FASE I	109
CUADRO 38: Auditoría de Gestión FASE I.....	110
CUADRO 39: Auditoría de Gestión FASE I	111
CUADRO 40: Auditoría de Gestión FASE I	112
CUADRO 41: Auditoría de Gestión FASE I	113
CUADRO 42: Auditoría de Gestión FASE II.....	116
CUADRO 43: Auditoría de Gestión FASE II.....	117
CUADRO 44: Auditoría de Gestión FASE II.....	118
CUADRO 45: Auditoría de Gestión FASE II.....	119
CUADRO 46: Auditoría de Gestión FASE II.....	120
CUADRO 47: Auditoría de Gestión FASE II.....	121
CUADRO 48: Auditoría de Gestión FASE II.....	122
CUADRO 49: Auditoría de Gestión FASE II.....	123
CUADRO 50: Auditoría de Gestión FASE II.....	124
CUADRO 51: Auditoría de Gestión FASE II.....	125
CUADRO 52: Auditoría de Gestión FASE II.....	126
CUADRO 53: Auditoría de Gestión FASE III	131
CUADRO 54: Auditoría de Gestión FASE III	132
CUADRO 55: Auditoría de Gestión FASE III	133
CUADRO 56: Auditoría de Gestión FASE III	134
CUADRO 57: Auditoría de Gestión FASE III	135
CUADRO 58: Auditoría de Gestión FASE III	136
CUADRO 59: Auditoría de Gestión FASE III	137
CUADRO 60: Auditoría de Gestión FASE III	139
CUADRO 61: Estructura del Informe.....	143
CUADRO 62: Impactos	155
CUADRO 63: Impacto Económico	156

CUADRO 64: Impacto educativo	157
CUADRO 65: Impacto Social.....	158
CUADRO 66: Impacto General	159

CAPITULO I

1. DIAGNOSTICO SITUACIONAL

Con el diagnóstico situacional desarrollado, se trata de conocer objetivamente la institución donde se implementará la propuesta, enfocando aspectos como: administrativos, legales, planificación, de gestión y evaluación de desempeño en la Jefatura Financiera del Comando Provincial de Policía de Imbabura.

1.1 ANTECEDENTES DEL DIAGNÓSTICO

La Policía Nacional ha venido año a año alcanzando logros cada vez más significativos, gracias al trabajo de todos sus miembros, lo que ha merecido reconocimiento de los Poderes del Estado, la Prensa y la Ciudadanía, que ven en ella a la Institución noble garantía de la paz y seguridad ciudadanía.

El Decreto de la Asamblea Nacional, trajo consigo un mayor interés en las autoridades para expandir la Policía sobre todo el territorio ecuatoriano. Se emite un decreto con el cual se instituía una delegación de la institución en la provincia de Imbabura. Este decreto sellaría el origen de lo que hoy es el Comando Provincial de Policía en Imbabura.

Entre tanto, una vez emitido el decreto, deja en parte ser dependencia Municipal y se constituye en una entidad casi independiente adjudicándosele funciones como la de perseguir a la bandas secretas y sospechosos de cualquier crimen, cuidar que no corran rumores falsos que alarmen a la ciudadanía.

Se crea la Policía en la ciudad de Ibarra, bajo la presidencia de Isidro Ayora Cueva, con un número aproximado de 40 hombres entre voluntarios. Al mando de

este destacamento se encontraba el señor Intendente de Policía Pedro Miguel Tinajero.

Contando con varios departamentos como:

- Comandancia
- Recursos Humanos
- Inteligencia
- Jefatura Financiera
- Compras públicas
- Asuntos Internos
- Asesoría Jurídica
- Asuntos Civiles.
- Migración

Cada departamento está dirigido por Jefes de grado superior, es decir, Coronel, Teniente Coronel, Mayores, Capitanes, de acuerdo a su antigüedad laboral. Las responsabilidades de cada uno en ciertas ocasiones son asignadas sin un previo análisis de nivel de conocimientos referentes al manejo de cada una de las áreas, y la rotación continúa del personal encargado a ocasionado interrupción de metas y objetivos fijados, ya que al existir cambios repentinos de plazas a los funcionarios policiales dejan sin cumplir a cabalidad su trabajo asignado, basándose en las normas, leyes y políticas internas de la policía al igual que las políticas externas establecidas por el Estado al Ministerio del Interior, quien controla las funciones y actividades de las Entidades Públicas.

La Policía al ser una Entidad Publica forma parte del Presupuesto General del Estado, que es asignado de forma cuatrimestral en el Comando de Imbabura, siendo el Departamento Financiero el encargado de la utilización adecuado de los recursos económicos. Aunque con el cambio continuo de Jefe Financiero se ha ido disminuyendo el nivel de eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos existentes de años pasados.

1.2 OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO

1.1.1 Objetivo General

- Diseñar el modelo de auditoría de gestión, para aplicarse en el área financiera del Comando Provincial de Policía de Imbabura, analizando los aspectos operativos y los procesos de gestión.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Evaluar el manejo de los recursos económicos y recursos humanos de la entidad.
- Analizar la estructura Orgánica Funcional de la Institución y del departamento financiero.
- Conocer los sistemas administrativos, contables y financieros que maneja la Institución
- Evaluar la eficacia, eficiencia, ética, economía de las actividades desarrolladas en el área financiera
- Establecer la metodología para el desarrollo de auditorías de gestión en el área investigada.

1.3 VARIABLES DIAGNÓSTICO

Para fundamentar las bases del presente proyecto, se han determinado las siguientes variables diagnosticas:

- A. Manejo de Recursos
- B. Estructura Orgánica Funcional
- C. Situación Administrativa - Financiera
- D. Procesos Operacionales
- E. Metodologías de Investigación

1.4 INDICADORES

Se establecieron los siguientes indicadores o subaspectos de acuerdo a las variables expuestas anteriormente:

A. Manejo de recursos

- Índice de efectividad de selección
- Índice de suficiencia de recursos
- Eficiencia administrativa

B. Estructura Orgánica Funcional

- Cumplimiento de plan de Formación
- Cobertura de Funcionarios Capacitados
- Clima Laboral
- Organigramas estructurales
- Niveles de autoridad y responsabilidad
- Línea de mando

C. Situación Administrativa – Financiera

- Políticas y Procedimientos
- Información Confiable
- Control Interno
- Ejecución del Presupuesto

D. Procesos Operacionales

- Nivel de Instrucción
- Dirección y control
- Eficiencia y efectividad

E. Metodologías de investigación

- Verificación Documental
- Revisión Documental
- Pruebas selectivas
- Indagación

1.5 MATRIZ DE RELACIÓN

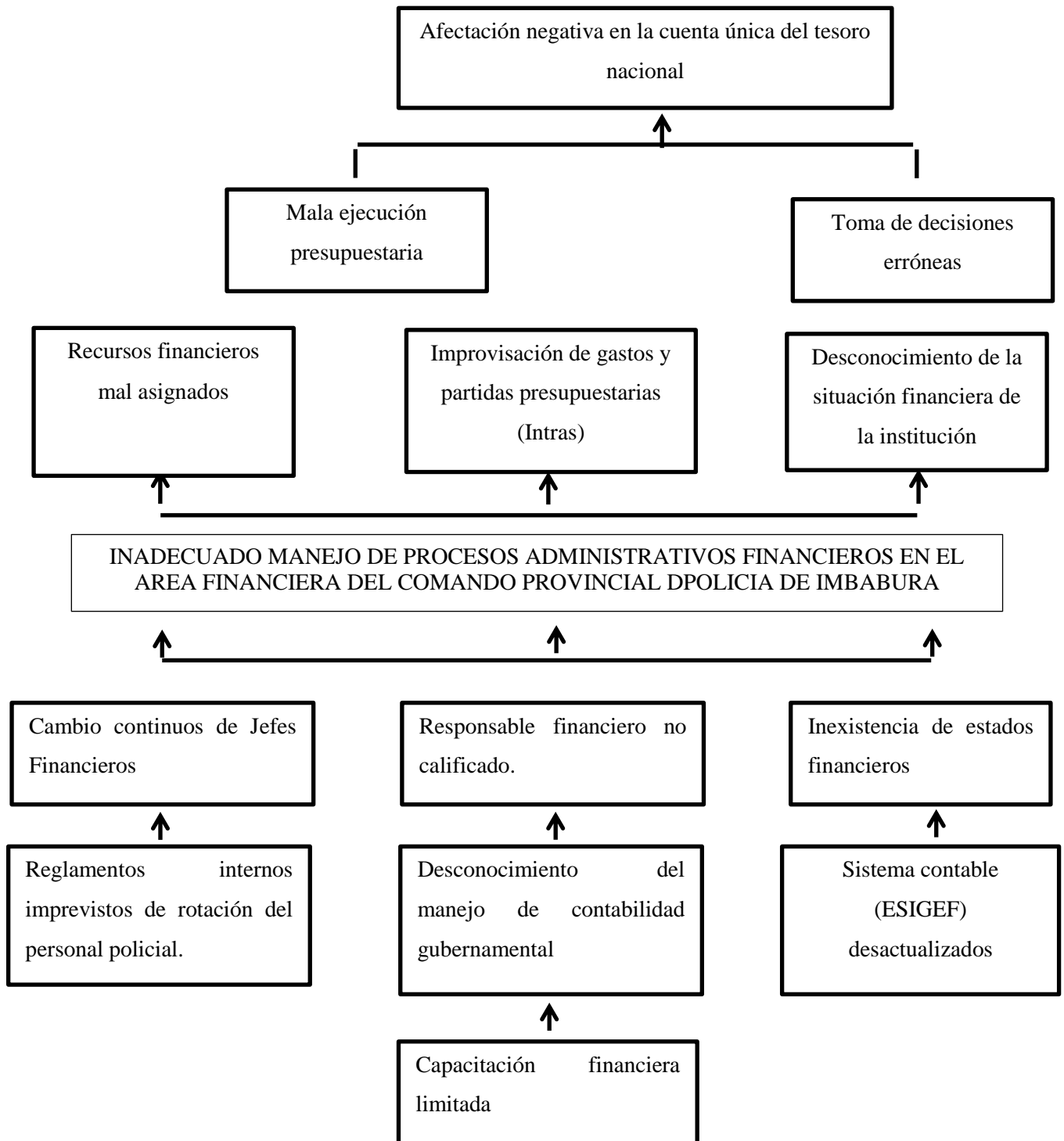
CUADRO 1: Matriz de Relación

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	INDICADORES	TÉCNICA	FUENTES DE INFORMACIÓN
Evaluar el manejo de los recursos económicos y recursos humanos de la entidad.	Manejo de recursos	Índice de efectividad de selección Cumplimiento de objetivos Índice de suficiencia de recursos Eficiencia administrativa	Encuestas Encuestas Encuestas Encuestas	Policia- servicio
Analizar la estructura Orgánica Funcional de la Institución.	Estructura Orgánica Funcional	Cumplimiento de plan de Formación Cobertura de Funcionarios Capacitados Clima Laboral Organigramas estructurales Niveles de autoridad y responsabilidad Línea de mando	Encuestas Encuestas Encuestas Entrevista Entrevista Encuestas	Jefe Financiero Contador Administrador a de Caja Policia- servicio
Conocer los sistemas administrativos, contables y financieros que maneja la Institución la institución	Situación Administrativa financiera	Políticas y Procedimientos Información Confiable Control Interno Ejecución del Presupuesto	Encuestas Entrevistas Entrevistas Entrevistas	Jefe Financiero Contador Administrador a de Caja Policia- servicio
Evaluar la efectividad, eficiencia, ética, economía de las actividades desarrolladas en el área financiera	Procesos operacionales	Nivel de Instrucción Dirección y control Eficiencia y efectividad	Encuestas Encuestas Encuestas	Policia- servicio
Establecer la metodología para el desarrollo de auditorías de gestión en el área investigada	Metodologías de Investigación	Verificación Documental Revisión Documental Pruebas selectivas Indagación	Entrevistas Entrevistas Entrevistas Entrevistas	Jefe Financiero Contador Administrador a de Caja

Elaborado: La Autora

1.6 DETERMINACIÓN DE CAUSAS Y EFECTOS

GRÁFICO 1: determinación de causa y efecto



Elaborado por: La Autora

1.7 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Con que recursos económicos y recursos humanos cuenta la entidad?
- ¿Cuáles la estructura Orgánica Funcional de la Institución?
- ¿Existen sistemas administrativos, contables y financieros en la institución?
- ¿Cuál es el nivel de efectividad, eficiencia, ética, economía en las actividades que desarrolladas el área financiera del Comando?
- ¿Cuál es la metodología a utilizarse para desarrollo de auditorías de gestión en el área investigada?

1.8 MECÁNICA OPERATIVA

1.8.1 Identificación de la Población

La población objeto de estudio para el presente Proyecto de Investigación se ha considerado al personal policial que labora actualmente en el Comando Provincial de Policía de Imbabura, que actualmente son 800.

La apertura que brinda la Institución es este Proyecto fue satisfactoria y contribuyó enormemente a cumplir con todos los objetivos propuestos.

1.8.2 Identificación de la Muestra

Para el análisis y estudio del personal policial que labora en el Comando Provincial de Imbabura se realizará el cálculo del tamaño de la Muestra.

$$n = \frac{N \times d^2 \times Z^2}{E^2(N - 1) + d^2 \times Z^2}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población

$$d^2 = 0,5$$

Z = 95% → 1.96 Nivel de confianza

E = 5% → 0.05 Error de muestreo

$$n = \frac{800 \times (0,5)^2 (1,96)^2}{(0,05)^2 (1200 - 1) + (0,5)^2 (1,96)^2}$$

$$n = \frac{768,32}{2,9975 + 0,9604}$$

$$n = \frac{1152,48}{3,9579}$$

$$n = 194,12$$

$$\mathbf{n = 194}$$

Después de realizado el cálculo de la muestra se aplicó la técnica de investigación de la encuesta a una población de 183 servidores públicos, se reforzara ésta investigación con 4 entrevistas a los responsables de las áreas que de manera directa que garanticen una información verídica para un trabajo de investigación de calidad.

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA

CUADRO 2: Distribución de la muestra

ÁREAS	POBLACIÓN	MUESTRA	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN
COMANDANTE GENERAL	4	1	Entrevista
JEFE FINANCIERO		1	Entrevista
CONTADOR		1	Entrevista
ADMINISTRADOR DE CAJA		1	Entrevista
PERSONAL POLICIAL DE SERVICIOS	194	186	Encuesta
PERSONAL ADMINISTRATIVO		8	Encuesta

Fuente: Nomina de Personal del CP-12

Elaborado: La Autora

1.9 DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

a) ENTREVISTA

Para recabar información en forma verbal, se utilizará la entrevista dirigida al Comandante Provincial y Jefe Financiero del Comando Provincial de Policía de Imbabura.

b) ENCUESTAS

Para levantar información se aplicará al personal operativo del Cuerpo de Policía, ya que de manera directa o indirecta se relacionan con el área investigada. Tanto las entrevistas como las encuestas fueron diseñadas en base a las variables, siendo estas el resultado de una investigación de campo, en las mismas que se consideró los aspectos más relevantes.

1.10 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

A continuación se exponen los resultados que se obtuvieron en el trabajo de campo realizado para la presente investigación.

Instrumento N° 1

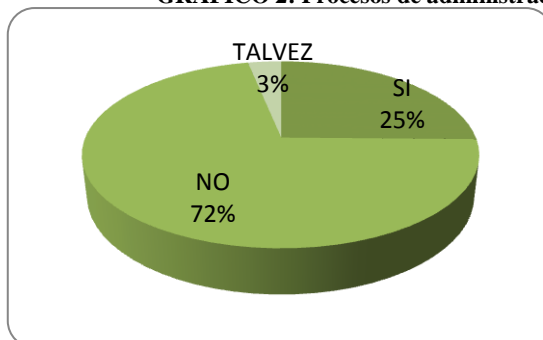
1.10.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE OPINIÓN APLICADA AL PERSONAL POLICIAL DE SERVICIO Y ADMINISTRATIVO DEL COMANDO PROVINCIAL DE POLICÍA DE IMBABURA

1. ¿Existen procesos para la administración del talento humano de la Institución?

CUADRO 3: Procesos de administración del talento humano

Procesos de administración del talento humano		
OPCIONES	VALOR	%
SI	47	25%
NO	133	72%
TALVEZ	6	3%
TOTAL	186	100%

GRÁFICO 2: Procesos de administración del talento humano



Fuente: Personal policial de Imbabura
Elaborado por: La Autora

1.1 Análisis

Uno de objetivos de la entidad es fortalecer la gestión del talento humano y mejorar los niveles de formación, cultural y técnica de los miembros de la Institución.

El proceso de administración del talento humano dentro del Comando no es muy efectivo, determinando así la insatisfacción del personal policial, que no está conforme con la asignación de los servicios, procurando cumplir disposiciones que determina la DGP (Dirección General de Personal) en la Ciudad de Quito, quienes desconocen los niveles de formación académica y rendimiento del policía, sin poder fortalecer la gestión del talento humano que garantice un trabajo de calidad en equipo.

2. ¿Cuál es la Base Legal que rige el Comando?

1.2 Análisis

El Personal Policial conoce que la principal Base Legal que rige al Comando la conforma:

- La Constitución de la Republica
- Ley Orgánica de la Policía Nacional.
- Código de Ética Profesional de la Policía Nacional.

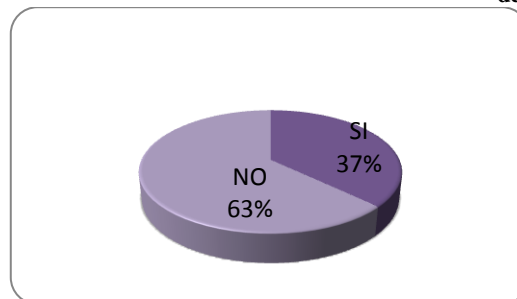
Determinando que en su mayoría si conocen la normativa legal que deben cumplir en sus puestos de trabajo.

3. ¿En el Comando el personal ha sido sujeto a evaluación del desempeño?

CUADRO 4: Evaluación del desempeño

Evaluación del desempeño		
OPCIONES	VALOR	%
SI	69	37%
NO	117	63%
TOTAL	186	100%

GRÁFICO 3: Evaluación del desempeño



Fuente: Personal policial de Imbabura
Elaborado por: La Autora

1.3Análisis

El sistema de evaluación del desempeño le permite a la institución medir el potencial humano con que cuenta, esto con el fin de reconocer a esté recurso su desarrollo y brindarle oportunidades de crecimiento profesional de acuerdo con el nivel organizacional.

El personal policial encuestado da a conocer que no ha sido sujeto a una evaluación de desempeño en su área laboral, debido a que solo se asigna actividades a cumplir sin un previo conocimiento del potencial humano, es decir no existe un control adecuado del recurso humano, ni se cumple con las exigencias que establece sus propias leyes según el Art 22 de la ley del código orgánico de entidades de seguridad ciudadana, donde; “La evaluación de desempeño y gestión de los servidores o servidoras policiales o civil de las

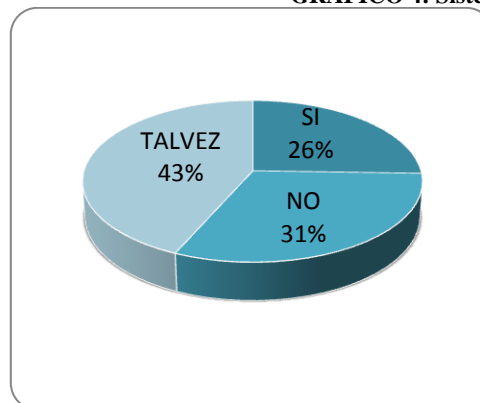
instituciones referidas, en su orden, es un proceso integral y permanente de los resultados de su gestión profesional, cualidades profesionales, intelectuales, disciplinarias, físicas y personales, demostradas en el ejercicio de su cargo y nivel al que ha sido designado, para fines de clasificación, ascenso, desvinculación y empleo racionalizado del talento humano.

4 ¿Considera que el manejo de los sistemas administrativos, contables y financieros son eficientes y eficaces?

CUADRO 5: Sistemas administrativos

Sistemas administrativos		
OPCIONES	VALOR	%
SI	50	26%
NO	61	31%
TALVEZ	85	43%
TOTAL	186	100%

GRÁFICO 4: Sistemas administrativos



Fuente: Personal policial de Imbabura

Elaborado por: La Autora

1.4 Análisis

Los Sistemas Administrativos y Contables representan las actividades operativas de las transacciones que se conviertan en información relevante para la toma de decisiones.

Consecuentemente el Comando no cuenta con control de evaluación de los sistemas administrativos, contables para fortalecer la explotación de los riesgos y

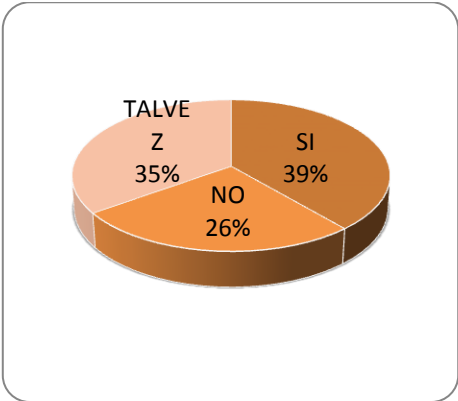
conseguir niveles de óptima eficiencia y eficacia en desarrollo de las actividades, que garanticen el cumplimiento de los objetivos institucionales y el desenvolvimiento académico del personal administrativo del área financiera.

5. ¿Los recursos económicos del Comando que maneja la Jefatura Financiera son distribuidos de forma eficiente y equitativa?

CUADRO 6: Distribución de recursos

Distribución de recursos		
OPCIONES	VALOR	%
SI	72	25%
NO	49	72%
TALVEZ	65	3%
TOTAL	186	100%

GRÁFICO 5: Distribución de recursos



Fuente: Personal policial de Imbabura
Elaborado por: La Autora

1.5 Análisis

Los recursos económicos que el organismo obtiene por los servicios que presta son asignadas emitidas del presupuesto general del Estado, que está conformado por partidas de ingresos y de gastos, estos recursos son acreditados a la Cuenta Única del Tesoro Nacional de forma cuatrimestral, donde son distribuidos a las partidas presupuestarias o gastos.

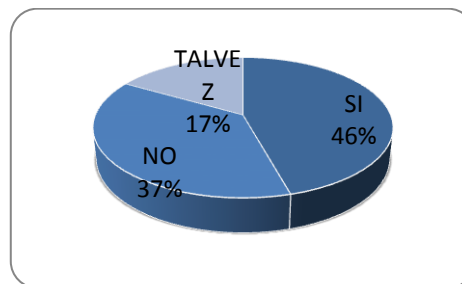
Dentro de la institución los recursos económicos son manejados por el área financiera, quienes distribuyen el presupuesto a cada partida presente en el sistema informático ESIGEF, determinando el nivel de necesidades de los recursos. En este sistema están distribuidos los gastos y su valor económico, es ahí donde nace el manejo inadecuado del gasto presupuestario porque se realiza el procedimiento de las “Intras” que es inadecuado, ya que no existe un conocimiento y aprobación previa por parte del Comandante General, quién es la persona que aprueba la ejecución del gasto.

6. ¿Existen actividades de control que aseguren el cumplimiento de las políticas establecidas dentro y fuera del Comando?

CUADRO 7: Cumplimiento de políticas

Cumplimiento de políticas		
OPCIONES	VALOR	%
SI	85	46%
NO	70	37%
TALVEZ	31	17%
TOTAL	186	100%

GRÁFICO 6: Cumplimiento de políticas



Fuente: Personal policial de Imbabura
Elaborado por: La Autora

1.6 Análisis

Las actividades de control son las normas, cuyo fin es asegurar el cumplimiento de las directrices establecidas por la dirección para controlar los riesgos. Las actividades de control se dividen en tres categorías en función al objetivo

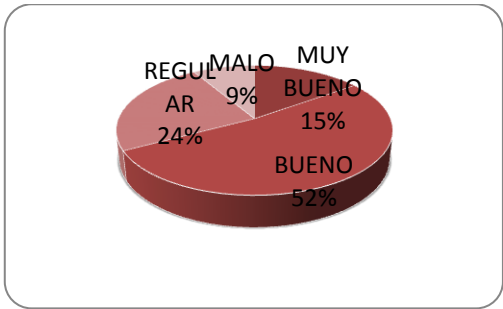
relacionado: Operaciones, Fiabilidad de la información financiera, Cumplimiento de la legislación, puesto que los controles se hallan establecidos de manera escrita pero no se han ajustado a las actividades de cada policía en su puesto de trabajo

1. ¿Cómo califica la comunicación entre las áreas administrativas para garantizar el servicio eficiente y eficaz a la comunidad?

CUADRO 8: Comunicación de áreas administrativas

Comunicación de áreas administrativas		
OPCIONES	VALOR	%
MUY BUENO	28	15%
BUENO	97	52%
REGULAR	45	24%
MALO	16	9%
TOTAL	186	100%

GRÁFICO 7: Comunicación de áreas administrativas



Fuente: Personal policial de Imbabura
Elaborado por: La Autora

1.7 Análisis

Dentro de la institución existen áreas y departamentos que trabajan en conjunto para la funcionalidad de la misma. Las áreas son específicas, pues cada departamento es caracterizado por sus actividades diversas correspondientes.

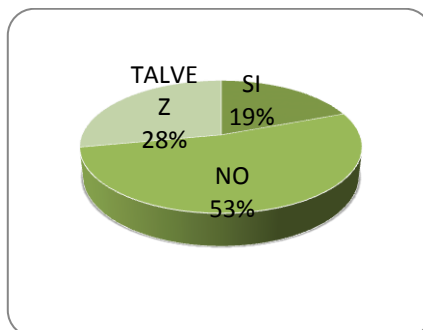
Las actividades que se ejecutan dentro del Comando están coordinadas por la secretaria del comando quien realiza un parte con detalles de actividades que se remite al Comandante General para su conocimiento previo y autorización. En el parte se detallan actividades relacionadas con otros departamentos y su comunicación es obligatoria, garantizando un trabajo donde todos tengan un conocimiento previo de lo que se pretende realizar dentro de la institución.

8. ¿La Institución cuenta con Manuales de Control Interno para salvaguardar los recursos Institucionales?

CUADRO 9: Manuales de control interno

Manuales de control interno		
OPCIONES	VALOR	%
SI	36	19%
NO	98	53%
TALVEZ	52	28%
TOTAL	186	100%

GRÁFICO 8: Manuales de control interno



Fuente: Personal policial de Imbabura
Elaborado por: La Autora

1.8 Análisis

La Policía Nacional posee políticas y controles internos en general que son manejados desde el Comando General de Quito, mas no cuenta con manuales de control interno por cada Comando Provincial que garantice un servicio de calidad, un control integro, es decir no existe un seguimiento sistemático de las actividades

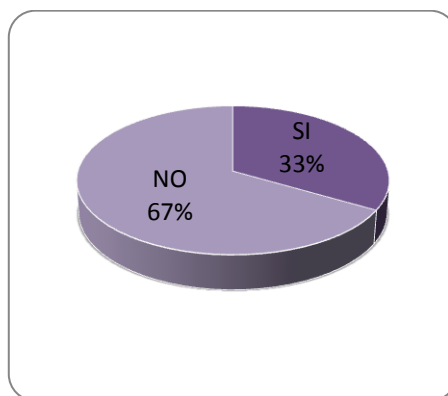
que se ejecutan dentro de la Institución; a pesar que la entidad cuenta con sus propias leyes, normas y reglamentos.

9. ¿La Institución enfatiza en la importancia de la integridad y comportamiento ético en el caso de que no exista un código de ética?

CUADRO 10: Comportamiento ético

COMPORTAMIENTO ÉTICO		
OPCIONES	VALOR	%
SI	62	33%
NO	124	76%
TOTAL	186	100%

GRÁFICO 9: Comportamiento ético



Fuente: Personal policial de Imbabura

Elaborado por: La Autora

1.9 Análisis

La institución si cuenta con un código de ética para el personal policial donde se enfatiza que el Policía aplicará las atribuciones legales que le confiere la Constitución y las Leyes, seleccionará los medios que deba emplear para cumplir con los deberes de su profesión. Evitará toda extralimitación en sus funciones o cualquier arbitrariedad en sus actuaciones, tomando en cuenta que la utilización de medios ilegales ocasiona una falta de respeto a la Ley y desconfianza a los agentes del orden encargados de aplicar.

Se esforzará permanente por alcanzar su formación integral como Policía profesional, y como persona, a través del estudio y análisis constante de materiales profesionales y culturales que le permitan mayor eficiencia en el cumplimiento de su función.

El cumplimiento de las funciones demostrará idoneidad profesional a través de procedimientos correctos de un trato amable y cortés, en sus relaciones con el público, especialmente si le solicita información, auxilio y consejo.

A pesar de existir un código de ética el Comando no enfatiza con la integridad y el comportamiento ético del policía, ya que no existe un control adecuado de el desenvolvimiento de las actividades asignadas, la ley y los reglamento son tomados en cuenta solo cuando las fallas o errores son graves, mas no por la existencia de un seguimiento y llamado de atención, las autoridades aplican las leyes de castigos y la baja de juzgamiento al policía para justificar la corrección del problema ocasionado.

10. ¿Conoce si la Institución cuenta con Manuales? Como:

CUADRO 11: Manuales institucionales

Manuales institucionales	
OPCIONES	VALOR
Manual de Control Interno	49
Manual de Funciones	106
Manual de Procesos y procedimientos	124

Fuente: Personal policial de Imbabura

Elaborado por: La Autora

1.10 Análisis

La inexistencia de manuales o el uso inadecuado, no garantiza un trabajo de calidad que genere satisfacción al policía y por ende a la comunidad que requiere

su servicio. La investigación manifiesta que la entidad no tiene específicamente manuales de funciones que detallan las actividades y responsabilidad por cada cargo; pero si constan dentro de la Ley orgánica de personal policial, especificando todos los lineamientos que debe aplicar un policía activo y pasivo.

Instrumento N° 2

1.10.2 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA APLICADA AL COMANDANTE PROVINCIAL

1. ¿Cuántos elementos policiales trabajan actualmente en la entidad?

Actualmente en el Comando Provincial de Policía de Imbabura, laboral 800 miembros policiales, que han sido asignados al comando por la DGP (Dirección General de Personal), de acuerdo al servicio al que pertenezcan.

El personal de la Policía Nacional está integrado por:

1. Aspirantes a servidoras o servidores policiales directivos;
2. Aspirantes a servidores o servidoras policiales técnico operativos;
3. Servidores o servidoras policiales directivos; y,
4. Servidores o servidoras policiales técnico operativos.

2. ¿Cuáles son los servicios que se les dispone al personal policial?

Actualmente en la entidad existen servicios urbanos, rurales, de tránsito, antinarcóticos, migración, policía judicial, U.M.A.P, GEMA, GOE.

3. ¿Cómo se selecciona al personal administrativos que labora en las áreas departamentales?

Se determina la plaza que requiere personal y se asigna, en la selección se determina que áreas ha ocupado anteriormente y si no está capacitado se le dispone un tiempo mínimo de 5 días para un previo análisis de las actividades que realizara en su nuevo puesto de trabajo, en su mayoría son los policías preparados

en las escuelas superiores quienes ocupan los puestos de jefes departamentales y es a ellos a quienes se les asigna capacitar al nuevo policía administrativo

4. ¿Con que frecuencia se capacita al personal administrativo?

A pesar de que la ley establece que se debe capacitar al personal 2 veces al año se mencionó que esto no se cumple debido a que no existe el tiempo suficiente de que el personal pueda ausentarse de su lugar de trabajo.

Por lo tanto los Jefes de cada área, en ciertos casos no cuentan con los conocimientos aptos para ejecutar las actividades eficientemente.

5. ¿El manejo de los recursos económicos es efectuados bajo políticas y procedimientos éticos que rige la institución?

El presupuesto con el que cuenta la Institución es asignado por el Ministerio de Finanzas de forma cuatrimestral, del cual se determina su valor y se asigna a las áreas y necesidades presentes del Comando, utilizando de forma inmediata para no ser retenido. Su utilización corresponde al análisis del gasto que realiza la contadora revisando la disponibilidad de presupuesto, y que a su vez comunica al Jefe financiero para una revisión y previa autorización de pago, donde posterior a su revisión se realiza un informe de autorización de pago dirigida al Comandante General quien da la autorización verídica, encargándose la administradora de caja el pago del gasto en el sistema ESIGEF, que su reporte deja constancia de la ejecución presupuestaria que se realizó.

6. ¿Existe un informe de la distribución del presupuesto que maneja la Jefatura Financiera?

La información de distribución del presupuesto es presentada al Departamento Financiero del Comando General de Quito, quien es el regulador de los gastos incurridos por cada comando provincial de todo el país.

Los gastos están determinados de acuerdo a las partidas presupuestarias que están en el sistema ESIGEF, tales como

- Servicios básicos

- Combustible
- Transporte
- Viáticos
- Útiles de Oficina

El Comandante Provincial conoce los gastos efectuados solo por el informe de autorización de pago que emite la Jefatura Financiera, mas no por un seguimiento de los gastos o necesidades del comando.

La jefatura Financiera ejecuta las partidas presupuestarias de acuerdo a su disponibilidad de presupuesto por cada partida, en el caso de no tener saldo suficiente en la partida presupuestaria la administradora de caja realiza Intras (cambio de saldo de una partida a otra), sin dar un previo conocimiento a la contadora para su registro contable en el sistema, esto se puede dar por un gasto excesivo.

7. ¿Con que frecuencia se da la rotación del personal policial administrativo financiero?

El cambio de Jefe financiero, contador, administrador de caja, ISSPOL, Activos Fijos del Comando se da de 1 a 2 años, cumpliendo con las disposiciones de pases y cambio de plazas de trabajo, siendo una afectación directa a la institución, ya que los objetivos, propósitos y planes del personal Financiero no se cumplen a cabalidad.

8. ¿Existen unidades de auditoría interna que realice controles permanentes a las actividades ejecutadas en cada unidad?

El Comando no cuenta con una unidad específica de auditoria Interna, es decir la Unidad de auditoria interna existe solo en el Comando General que se encuentra en la Ciudad de Quito.

Los controles que se realizan en el comando son solo aplicados por los jefes de cada departamento que buscan cumplir los objetivos de acuerdo a su conocimiento.

9. ¿La entidad cuenta con un control de gestión?

El control de gestión se lo efectúa a través del Plan Anual y de las Políticas Institucionales, pese a que esta manejado por el Comando General y no es aplicado específicamente AL Comando Provincial ni directamente a los departamentos que conforman el comando.

10. ¿Existe un código de ética institucional?

Si, actualmente se ha incorporado el Código de Ética Institucional, el mismo que ya ha sido socializado con los funcionarios y servidores policiales.

1.10.3 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA APLICADA AL PERSONAL POLICIAL DE LA JEFATURA FINANCIERA DEL COMANDO PROVINCIAL DE POLICÍA DE IMBABURA

1. ¿La unidad cuenta con un control de gestión específico del departamento?

La Jefatura financiera trabajo cumpliendo las disposiciones generales del comandante provincial al jefe financiero y sus subalternos, mas no existe un control de gestión que garantice o sustente la ejecución efectiva de los procesos y actividades realizadas.

2. ¿La jefatura financiera administra los recursos de la institución bajo algún plan o programa institucional?

Las acciones que se ejecutan dentro de la Jefatura se realizan de acuerdo a las exigencias y disposiciones del Comando General y la Dirección Nacional Financiera de la Policía Nacional que controla todos los recursos públicos que le han sido asignados a la institución de los cuales son distribuidos equitativamente a cada comando de todo el país, asignando un presupuesto cuatrimestralmente para dar cumplimiento a planes institucionales.

3. ¿El personal que labora en el departamento es seleccionado de acuerdo a su nivel de conocimiento y experiencia en el área?

El personal es seleccionado por la el departamento de talento humano quien asigna las plazas de acuerdo a la disponibilidad de personal policial, en su mayoría el personal que labora en la Jefatura Financiera no posee preparación profesional, pero si da cumplimiento responsable a las actividades asignadas, debido que las condiciones de cumplimiento son muy severas en caso de no ser ejecutadas.

4. ¿Las actividades que desarrollan los miembros de la jefatura financiera son 100% administrativas?

Las actividades no son 100% administrativas debido a que por falta de personal policial en días feriados u otros los servidores deben abandonar las oficinas para prestar sus servicios a la comunidad, evitando dar cumplimiento a los objetivos y tareas de la Jefatura Financiera.

5. ¿Existe un cronograma de capacitaciones para el personal administrativo que complemente sus conocimientos en el área, para efectuar de forma eficiente las actividades asignadas?

La capacitación que se le brinda al personal policial administrativo no es la adecuada para manejo de recursos públicos, si no solo para dar cumplimiento a las actividades y planes institucionales de servicio a la comunidad.

1.11 MATRIZ FODA

CUADRO 12: Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
a. Cobertura del servicio policial a nivel nacional.	a. Limitaciones de recursos e infraestructura.
b. Experiencia en la prevención e investigación de delitos.	b. Falta de indicadores de gestión para el evaluar el desempeño.
c. Organización jerarquizada y disciplinada.	c. Deficiente calidad de vida del personal
d. Mística y vocación de servicio de sus integrantes.	d. Personal policial no se dedica exclusivamente al servicio policial.
e. Sistema Educativo Policial integrado.	e. Continuidad de casos de corrupción que dañan la imagen institucional.
f. Sistema de Inteligencia Policial articulado funcionalmente a nivel nacional.	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
a. Tendencias a la municipalización de alguna función policial.	a. Mayor demanda de la población en seguridad ciudadana.
b. Incremento de la criminalidad y la violencia social.	b. Crecimiento económico.
c. Insatisfacción de la población por la acción de la justicia.	c. Convenios y alianzas estratégicas con el sector público y privado a nivel nacional e internacional.
d. Débil marco normativo contra la criminalidad.	d. Desarrollo y acceso a la tecnología de la información.
e. Injerencia política en el desarrollo institucional.	e. Recursos del Fondo de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional.

Fuente: Personal policial de Imbabura
Elaborado por: La Autora

1.12 CRUCE ESTRATÉGICO

CUADRO 13: Cruce estratégico

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
a. Cobertura del servicio policial a nivel nacional.	a. Mayor demanda de la población en seguridad ciudadana.
b. Experiencia en la prevención e investigación de delitos.	d. Desarrollo y acceso a la tecnología de la información.
c. Organización jerarquizada y disciplinada.	c. Convenios y alianzas estratégicas con el sector público y privado a nivel nacional e internacional.
d. Mística y vocación de servicio de sus integrantes.	
e. Sistema Educativo Policial integrado.	e. Recursos del Fondo de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional.

FORTALEZAS	AMENAZAS
a. Cobertura del servicio policial a nivel nacional.	a. Tendencias a la municipalización de alguna función policial.
b. Experiencia en la prevención e investigación de delitos.	d. Débil marco normativo contra la criminalidad.
e. Sistema Educativo Policial integrado.	e. Injerencia política en el desarrollo institucional.
f. Sistema de Inteligencia Policial articulado funcionalmente a nivel nacional.	c. Insatisfacción de la población por la acción de la justicia.

Fuente: Personal policial de Imbabura
Elaborado por: La Autora

CUADRO 14: Cruce estratégico

DEBILIDADES		OPORTUNIDADES
a. Limitaciones de recursos e infraestructura.		b. Crecimiento económico.
b. Falta de indicadores de gestión para el evaluar el desempeño.		c. Convenios y alianzas estratégicas con el sector público y privado a nivel nacional e internacional.
c. Deficiente calidad de vida del personal		d. Desarrollo y acceso a la tecnología de la información.
d. Personal policial no se dedica exclusivamente al servicio policial.		a. Mayor demanda de la población en seguridad ciudadana.

DEBILIDADES		AMENAZAS
a. Limitaciones de recursos e infraestructura.		a. Tendencias a la municipalización de alguna función policial.
b. Falta de indicadores de gestión para el evaluar el desempeño.		d. Débil marco normativo contra la criminalidad.
c. Deficiente calidad de vida del personal		e. Injerencia política en el desarrollo institucional.
d. Personal policial no se dedica exclusivamente al servicio policial.		c. Insatisfacción de la población por la acción de la justicia.

Fuente: Personal policial de Imbabura
Elaborado por: La Autora

1.13 PROBLEMA DIAGNÓSTICO (CONCLUSIÓN)

Es notable la ausencia de políticas y procedimientos de Control Interno, así como de métodos y herramientas para medir y evaluar la calidad de la ejecución en las funciones asignadas a cada personal policial que labora en las áreas administrativas.

En la actualidad el poco análisis académico al funcionario Financiero, que a su vez tienen a su mando al encargado de Caja Chica, Contabilidad, Activos Fijos, ISSPOL, que son los responsables indirectos del manejo de los recursos económicos de la Institución, siendo también miembros policiales que cumplen ciertas disposiciones, como asumir responsabilidades laborales en cualquier ámbito y los cambios de puestos a otras plazas de diferentes ciudades del País de forma imprevista, es decir, con la recepción de los memos de pases, con solo 8 días para entregar las pertenencias asignadas en el comando y las firmas de autorización de salida, dejando su responsabilidad a personal nuevo que prácticamente no está capacitado o no cuenta con un previo conocimiento básico en el uso adecuado de los sistemas y las políticas que se manejan en el área financiera del Comando. Es ahí donde nacen las pequeñas dificultades en esta área ya que la nivelación del nuevo personal retrasa los objetivos planeados y una mala ejecución puede afectar tanto al personal como a la institución, es decir, el policía encargado de realizar la transacción presupuestaria está en riesgo con su cargo ya que una equivocación afecta su hoja de vida por el castigo asignado y si es grave la falta puede hasta ser dado de baja de la institución que también es afectada, porque puede disminuir su valor presupuestario por el mal uso, ya que existen otras entidades Públicas que controla todas las actividades y ejecuciones económicas mediante el sistema ESIGEF, que es el sistema contable para todas las instituciones Públicas, donde se registran todas las partidas presupuestarias que realiza cada comando a nivel Nacional. Quien en ciertas fechas solicita al Jefe financiero un informe de los resultados de los movimientos realizados.

CAPÍTULO II

2. BASES TEÓRICAS

2.1 LA EMPRESA

1.1.1 Definición

(López Martínez, 2009)Expresa: *“Una empresa es una combinación organizada de dinero y de personas que trabajan juntas, que produce un valor material (un beneficio), tanto para las personas que han aportado ese dinero (los propietarios), como para las personas que trabajan con ese dinero en esa empresa (los empleados), a través de la producción de determinados productos o servicios que venden a personas o entidades interesadas en ellos (clientes).”Pag.8*

La empresa representa al trabajo eficiente y eficaz, que busca brindar bienes y servicios de calidad para satisfacer las necesidades y requerimientos de los consumidores.

1.1.2 Clasificación

CUADRO 15: Clasificación de empresas

EMPRESAS	POR LA FINALIDAD	<ul style="list-style-type: none">▪ PUBLICA▪ PRIVADA
	POR LA ACTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none">▪ COMERCIAL▪ INDUSTRIAL▪ DE SERVICIOS
	POR SU TAMAÑO	<ul style="list-style-type: none">▪ PEQUEÑAS▪ MEDIANAS▪ GRANDES

Elaborado por: La Autora

Empresas Por la Finalidad

- **Pública** Son aquellas entidades que pertenecen al Estado, tienen personalidad jurídica, patrimonio y régimen jurídico propios. Se crean mediante un decreto del Ejecutivo, para la realización de actividades mercantiles, industriales y cualquier otra actividad conforme a su denominación y forma jurídica.
- **Privada** Son aquellas entidades cuyo fin esencial es obtener Ganancias y Utilidades. Por tanto, su fin principal es el lucro comercial; pueden ser nacionales o extranjeras.

Empresas Por la Actividad

- **Comerciales** son empresas dedicadas a la compra-venta de mercaderías, actuando como intermediarios entre compradores y consumidores.
- **Industriales** son empresas que utilizando los factores de producción se dedican a la transformación de materias primas en productos terminados o semielaborados, los mismos que posteriormente son comercializados.
- **Servicios** son empresas que tienen la finalidad de satisfacer alguna necesidad de los consumidores, a través de acciones intangibles y sin que exista una transmisión física de propiedad.

Empresas Por su Tamaño

Las empresas por el tamaño se clasifican en: pequeñas, medianas y grandes. El tamaño de una empresa está dado por varios factores, tales como:

- El valor del patrimonio
- Volumen de activos fijos
- Número de personas socios que intervienen en la empresa, etc.

2.2 INSTITUCIÓN PÚBLICAS

La Ley Orgánica De Empresas Públicas, determina: *“Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado.”* Art. 4

La institución pública es una entidad encargada de desempeñar diversas actividades y servicios de calidad en beneficio de los ciudadanos y principalmente resaltando la labor del estado.

ART. 3.- PRINCIPIOS.- Las empresas públicas se rigen por los siguientes principios:

- Contribuir en forma sostenida al desarrollo humano y buen vivir de la población ecuatoriana;
- Promover el desarrollo sustentable, integral, descentralizado y desconcentrado del Estado, y de las actividades económicas asumidas por éste.
- Actuar con eficiencia, racionalidad, rentabilidad y control social en la exploración, explotación e industrialización de los recursos naturales renovables y no renovables y en la comercialización de sus productos derivados, preservando el ambiente;
- Propiciar la obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, universalidad, accesibilidad, regularidad, calidad, continuidad, seguridad,

precios equitativos y responsabilidad en la prestación de los servicios públicos;

- Precautelar que los costos socio-ambientales se integren a los costos de producción; y,
- Preservar y controlar la propiedad estatal y la actividad empresarial pública.

2.3 CONCEPTO DE AUDITORÍA

(Lara V., 2010) Expresa que auditoría es *“La auditoría es una función de dirección cuya finalidad es analizar y apreciar, con vistas a las eventuales acciones correctivas, el control interno de las organizaciones para garantizar la integridad de su patrimonio, la veracidad de su información y el mantenimiento de la eficacia de sus sistemas de gestión.”*

La auditoría es un proceso sistemático, aplicada por personal profesional en diversos tipos de instituciones, que permite analizar eventualidades positivas y negativas presentes en el desarrollo de actividades dentro de la misma.

2.4 TIPOS DE AUDITORÍA

2.4.1 AUDITORÍA INTERNA

(Lara V., 2010) Expresa: *“La auditoría interna es una actividad de evaluación dentro de una organización para la revisión de las operaciones como un servicio para la administración.”*

La auditoría interna es aquel proceso que permite al auditor evaluar la situación de la entidad como su desarrollo de actividades, la correcta utilización de normas, leyes y reglamentos vigentes. Ejecutada por funcionarios propios de la institución.

2.4.2 AUDITORÍA EXTERNA

(Lara V., 2010) Indica: *“La auditoría es la actividad organizada para asegurar a la dirección de la empresa el cumplimiento de las normas de trabajo y las políticas preestablecidas y obtener los beneficios que se derivan de las verificaciones contables y de los análisis económicos y financieros realizados por una persona independiente de la empresa.”*

La auditoría externa es efectuada por un representante del organismo de control al que esté ligada la entidad a quien se le realizara el examen.

2.4.3 AUDITORÍA FINANCIERA

(Lara V., 2010) Expresa: *“Tiene como objetivo el estudio del sistema contable y los correspondientes estados financieros, con miras a emitir una opinión independiente sobre la razonabilidad financiera mostrada en los estados financieros del ente auditado”*

Es el proceso en el cual se examina únicamente la parte contable, es decir cada uno de los estados financieros, cuyo objetivo es emitir una opinión sobre la razonabilidad de los mismos.

2.4.4 AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

(Lara V., 2010)Expresa: *“Tiene como objeto el estudio del proceso administrativo y las operaciones de las organizaciones, con miras a emitir opinión sobre la habilidad de la gerencia para manejar el proceso administrativo y el grado de economicidad, eficiencia y efectividad de las operaciones del ente auditado.”*

La auditoría administrativa permite conocer las debilidades y fortalezas que están presentes dentro de la entidad auditada, verificando el cumplimiento de los planes y objetivos planteados.

2.4.5 AUDITORÍA INFORMÁTICA

(Lara V., 2010)Expresa: *“Tiene como objetivo el estudio del sistema computarizado, para emitir una opinión independiente sobre la validez técnica del sistema de control interno informático y sobre el grado de confiabilidad de la información generado por el sistema.”*

La auditoría informática permite indagar y evaluar evidencias para determinar si un sistema de información mantiene la integridad de los datos y cumple con los objetivos institucionales.

2.4.6 AUDITORÍA TRIBUTARIA

(Lara V., 2010) Expresa: *“Tiene como objeto el estudio del área de impuestos de la entidad auditada para emitir una opinión independiente en relación con la validez de la aplicación de las normas tributarias a las operaciones económicas de las organizaciones auditadas.”*

La auditoría tributaria constituye un control sistemático orientado a determinar el grado de cumplimiento de las obligaciones tributarias.

2.4.7 AUDITORÍA AMBIENTAL

(Lara V., 2010)Indica: *“Es el examen a las políticas generales de desarrollo sustentable, para medir el grado de conservación del patrimonio natural.”*

La auditoría ambiental está orientada a la protección y cuidado del medio ambiente, haciendo cumplir las leyes y reglamentos que regulan el cuidado ambiental.

2.4.8 AUDITORIA DE GESTIÓN

Manual de auditoria de gestión de la contraloría general del estado; (2005), AFIRMA: “La Auditoria de Gestión, es el examen sistemático y personal, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficiencia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de sus recursos disponibles; establecer los valores éticos de la organización y, el control y prevención de la afectación ecológica; y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socioeconómico derivado de sus actividades·

La Auditoria de Gestión ayuda al análisis sistemático del manejo adecuado de todos los recursos que posee las empresas, midiendo el nivel de eficiencia y eficacia con el que se desarrollan las actividades para dar cumplimiento a los objetivos planteados.

Objetivos

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.

Procedimientos

La auditoría de gestión consiste en las revisiones y evaluación de dos elementos mayores de la administración:

Política de la corporación. Determinación de la existencia, lo adecuado y comprensivo de la política así como el significado de sus instructivos como elementos de control en áreas funcionales. Valorización de los efectos de la ausencia de políticas; o recomendaciones para la adopción o modificación de los instructivos formalizados.

Controles administrativos. Determinación de la existencia, y lo adecuado de controles administrativos u operacionales como tales, y como respaldo a los objetivos de productividad de la gerencia; el grado de cumplimiento en las áreas de funcionabilidad mayor; y la coordinación de controles de operación con los instructivos de la política de la corporación.

Evaluación de los efectos de la acción de controles administrativos u operacionales en áreas significativas, y recomendaciones para la adopción o modificación de tales controles.

2.5 DIFERENCIAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN CON LA AUDITORÍA FINANCIERA

CUADRO 16: Diferencias de auditorías

ELEMENTO	FINANCIERA	DE GESTIÓN
Objetivo	Dictaminar los estados financieros	Revisa y evalúa la utilización de los recursos
Alcance	Examina registros, documentos e informes	Evalúa la eficacia, eficiencia y economía en las operaciones
Forma de Trabajo	Orientación al Pasado	Orientación al presente y Futuro
Informe	Relativo a la razonabilidad	Relativo al cumplimiento de principios de eficacia, eficiencia

Elaborado por: La Autora

El resultado de la auditoria de gestión no implica la emisión de un dictamen a los estados financieros sino la elaboración de un informe amplio que contenga los comentarios y conclusiones, poniendo mejoras en todos los sistemas administrativos y operacionales.

2.6 LAS CINCO E's DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

2.6.1 EFICACIA

(Estupiñan , 2007) Señala: *“Es la adecuada adquisición y asignación de recursos de acuerdo con las necesidades identificadas, teniendo en cuenta los recursos humanos, físicos, técnicos y naturales del ente público para que sean utilizados de tal forma que permitan maximizar los resultados, es decir que a mayores recursos utilizados, deben darse los máximos resultados para lograr satisfacer las necesidades y el cumplimiento de objetivos”*

Se plantean cuestiones de eficacia cuando una entidad o intervención no produce las realizaciones, resultados o impacto esperados. Entre los riesgos generales propios de este ámbito cabe destacar los siguientes:

- Deficiencias en la concepción de las políticas, como, por ejemplo, inadecuada evaluación de las necesidades, falta de claridad o de coherencia de los objetivos, inadecuación de los medios de intervención o imposibilidad práctica de aplicación;
- Lograr las metas u objetivos fijados,
- Deficiencias en la gestión, como, por ejemplo, incumplimiento de objetivos o gestión en la que no se priorice la consecución de objetivos.

2.6.2 EFICIENCIA

(Estupiñan , 2007, pág. 250), Señala: *“Se fundamenta en la productividad y se conoce como la relación existente entre los recursos y*

los insumos utilizados frente a los resultados obtenidos, los que deben tener el menor costo en igualdad de condiciones de cantidad y oportunidad.”

La eficiencia está íntimamente ligada al concepto de "productividad", y la cuestión clave radica en determinar si las realizaciones o resultados se han maximizado en términos de cantidad, calidad y oportunidad en el tiempo para el nivel de recursos disponible. Mediante la auditoría se determinará si:

- Las realizaciones o los resultados se han producido de manera rentable;
- Existen obstáculos salvable o solapamientos innecesarios.

2.6.3 ECONOMÍA

(Maldonado E, 2009, pág. 22), Expresa: *“Por economía se entiende los términos y condiciones bajo las cuales la administración debería adquirir los insumos del proceso productivo. Economía significa obtener la cantidad y calidad justa de los recursos, en el tiempo, lugar y costo justo”.*

Se plantean cuestiones de economía cuando en una entidad o actividad es posible reducir significativamente los costes de los recursos para un determinado nivel de realizaciones o resultados

2.6.4 ÉTICA

(Maldonado E, 2009, pág. 24), Expresa: *“Etimológicamente hablando ética es un conjunto de principios y normas morales que regulan las actividades humanas.”*

Se medirá la ética de los funcionarios de la entidad y unidad, ya que es un elemento básico de la gestión institucional, a través de la aplicación de un

cuestionario; expresando la correcta aplicación de los valores, la moral y conducta individual y grupal.

2.6.5 ECOLOGÍA

(Maldonado E, 2009, pág. 25), Expresa: *“La tendencia a proteger el ambiente es un asunto que está en la agenda de todos los días. Fenómenos como la globalización, la han puesto sobre el tapete. De hecho, en la mayoría de los países sus gobiernos promulgan cada vez más leyes y reglamentos con medidas estrictas en disciplinarias en busca de la protección y preservación de los ecosistemas. De esta forma especialmente en aquellas entidades que desarrollan proyectos de inversión que potencialmente afectan al medio ambiente, los auditores deben tener en cuenta éste factor; lo cual en muchas ocasiones se vuelve un fin en sí mismo dentro de la auditoría e incluso merecen un tratamiento metodológico especializado”*.

La ecología pretender determinar los factores claves para conservar el medio ambiente, protegiendo la naturaleza

2.7 FASES DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

1. FASE DE FAMILIARIZACIÓN Y REVISIÓN DE LEGISLACIÓN Y NORMATIVA

(Maldonado E, 2009) dice:” La familiarización será solo para auditores externos, ya que los internos tienen un cabal conocimiento de la entidad”. El recorrido de las instalaciones y el conocimiento de las actividades principales de la entidad son importantes. Pág. 33.

2- FASE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DEL CONTROL INTERNO

En esta fase se puede aplicar cuestionarios de control interno pero orientado a evaluar los asuntos administrativos. El auditor debe alejarse totalmente de los cuestionarios utilizados en la auditoria o exámenes especiales con orientación financiera, porque el objetivo de la auditoria es totalmente diferente” pág. 39.

3. FASE DE DESARROLLO DE HALLAZGOS O EXAMEN PROFUNDO DE ÁREAS CRÍTICAS.

Esta fase es la más extensa de la auditoria de gestión donde se integran los especialistas y se conforma el equipo multidisciplinario. Lo expuesto no descarta que podría estar en la evaluación del control interno cuando son áreas muy especializadas así como deben colaborar en la redacción del informe.

4. FASE DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS E INFORMES DE AUDITORÍAS.

Preparar un breve programa de auditoria para esta fase, que complete entre otros asuntos:

- Comunicación parcial de resultados conforme se han desarrollado cada uno de los hallazgos
- Disposición de que se redacten hojas de hallazgos
- Obligatoriedad de preparar un plan de redacción del informe

5. FASE DE MONITOREO ESTRATÉGICO DE RECOMENDACIONES JUNTO CON LA ADMINISTRACIÓN.

Prácticamente todo lo expresado en las fases anteriores son muy similares a la metodología constante de manuales de auditoria profesional para el sector público.

El concepto de “hallazgos de auditoria” implica que este tenga 4 atributos:

1. CONDICIÓN.- Lo que sucede dentro de la entidad. Refleja el grado en que los criterios están siendo logrados. Es importante que la condición se refiera directamente al criterio porque el objetivo de la condición es describir lo bien que se comporta la organización en el logro de las metas expresadas como criterio. La condición puede tomar tres formas:

- Los criterios se están logrando satisfactoriamente
- Los criterios no se logran
- Los criterios se están logrando parcialmente

2. CRITERIO.- Parámetro de comparación por ser la institución ideal, el estándar, la norma, el principio administrativo apropiado o conveniente.

3. CAUSA.- Motivo, razón por la que se dio la desviación o se produjo el área crítica.

Causas Típicas:

- Falta de capacitación
- Falta de comunicación
- Falta de conocimiento de los requisitos
- Negligencia o descuido
- Normas inadecuadas, inexistentes, obsoletas.
- Falta de recurso humano material o financiero.
- Falta de honestidad, etc.

4. EFECTO.- Daño, desperdicio, perdido,

Los cuatro atributos constituyen los comentarios del informe.

Un buen desarrollo de los hallazgos de la auditoria no solo incluirá cada uno de los atributos discutidos, sino que también serán redactados para que cada uno sea distinguido de los otros.

2.8 RIESGOS DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

Según las Normas Ecuatorianas de Auditoría, # 10, Instituto de Investigaciones Contables del Ecuador. *“El riesgo de auditoría es lo opuesto a la seguridad de la auditoría, es decir, es el riesgo de que los estados financieros o área que se está examinando, contengan errores o irregularidades no detectadas, una vez que la auditoría ha sido completada”*, pág. 6.

Al ejecutarse la Auditoria de Gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo tanto deberá planificarse la auditoria de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa; a partir de:

- Criterio profesional del auditor.
- Regulaciones legales y profesionales.
- Identificar errores con efectos significativos.

En este tipo de auditoria tendremos que tener en cuenta también los tres componentes de riesgo

- **Riesgo Inherente:** De que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo.
- **Riesgo de Control:** De que el Sistema de Control Interno prevenga o corrija tales errores.
- **Riesgo de Detección:** De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

Sería necesario para evaluar la existencia o no de riesgos de auditoria de gestión:

- Conocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y la naturaleza propia de la Información.
-
- Considerar lo adecuado del diseño del Sistema de Control Interno y probar la eficacia de sus procedimientos.
- Determinar procedimientos sustantivos contenidos en el programa a aplicar, luego de haber evaluado el Sistema de Control Interno.
- Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la Empresa hacia los terceros.
- Vinculados.

2.9 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Código de las normas de control interno: señala que *“la máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y poye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes”*. Pág. 4

La estructura organizativa señala los niveles jerárquicos que el personal administrativo debe ocupar de acuerdo a su nivel de preparación y capacitación profesional.

2.10 ORGANIGRAMA

(Hernández Orozco, 2007)Indica: *“Representa la estructura formal de una organización. Es una gráfica compuesta por una serie de rectángulos, que representan a los organismos o cargos, los cuales se unen entre sí por líneas, que representan a las relaciones de comunicación y autoridad dentro de la organización.”*

Un organigrama es un gráfico, en el que se representa la estructura formal de una organización, las líneas de autoridad y responsabilidad.

2.11 TIPOS DE ORGANIGRAMAS

2.11.1 ORGANIGRAMA VERTICAL

(Hernández Orozco, 2007)Expresa: *“Es el más utilizado en la diagramación de estructuras organizacionales. El máximo puesto jerárquico se ubica en el vértice superior de la pirámide, y los siguientes descienden en jerarquía hasta la base.”*

2.11.2 ORGANIGRAMA HORIZONTAL

(Hernández Orozco, 2007)Indica: *“El máximo órgano jerárquico se ubica en el vértice izquierdo de la pirámide y los siguientes se ubican en jerarquía descendente de izquierda a derecha hasta la base de la pirámide.”*

2.11.3 ORGANIGRAMA AFNOR

(Hernández Orozco, 2007) Expresa: *“El máximo puesto jerárquico se ubica en el lado izquierdo y punto superior de una escala de niveles jerárquicos dada.”*

2.11.4 ORGANIGRAMA CIRCULAR

(Hernández Orozco, 2007)Indica: *“Muestra la ubicación de distintos cargos de una organización en un círculo compuesto por varios anillos que representan los niveles jerárquicos. El máximo puesto jerárquico se ubica en el centro del círculo. Los siguientes niveles, puestos o unidades organizativas se ubican en jerarquía de mayor a menor, en anillos que se suceden desde el centro del círculo hacia afuera en la gráfica.”*

2.11.5 ORGANIGRAMA SECTORIAL O RADIAL

(Hernández Orozco, 2007)Explica: “Muestra la ubicación de los distintos grupos de la organización en un círculo compuesto por varios anillos segmentados que representan a los niveles jerárquicos con sus respectivas unidades departamentales. El máximo puesto jerárquico se ubica en el centro. Los siguiente niveles, puestos o unidades organizativas se ubican en jerarquía, de mayor a menor, en anillos que se suceden desde el centro del círculo hasta afuera en la gráfica.”

2.12 MODELOS O MANUALES

Rodríguez J. (2005), afirma que: Se denomina manual o modelo a un folleto, libro, en los que de manera fácil de manejar se concentran en forma sistemática, una serie de elementos, para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta, que se pretende entre cada grupo humano en la empresa.

Los principales objetivos de los modelos o manuales son:

- Instruir al personal acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.

- Clarificar la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a que nivel alcanza la decisión o ejecución.
- Economizar tiempo, al brindar soluciones a situaciones, que de otra manera deberían ser analizadas, evaluadas y resueltas cada vez que se presentan.

Los manuales presentan las siguientes limitaciones:

- Si se elaboran en forma deficiente se producen serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- El costo de producirlos y actualizarlos puede ser alto.
- Si no se les actualiza periódicamente pierden efectividad.
- Se limitan a los aspectos formales de la organización y dejan de lado los informales, que también son importantes.
- Si se sintetizan demasiado pierden su utilidad, pero si abundan en detalles pueden volverse complicados.

Los modelos o manuales se clasifican por su contenido y por su función específica:

CUADRO 17: Clasificación de Modelos

POR SU CONTENIDO	POR SU FUNCIÓN ESPECÍFICA
<ul style="list-style-type: none"> ✓ De historia del organismo ✓ De organización ✓ De políticas ✓ De procedimientos ✓ De contenido múltiple (políticas y procedimientos; historia y organización) ✓ De adiestramiento o instructivo ✓ Técnicos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ De producción ✓ De compras ✓ De ventas ✓ De finanzas ✓ De contabilidad ✓ De crédito y cobranzas ✓ De personal ✓ Generales (los que ocupan de dos o más funciones operacionales)

Fuente: Personal policial de Imbabura

Elaborado por: La Autora

2.13 GESTIÓN

Ogalla F. manifiesta: *“Gestión es un proceso mediante el cual, la entidad asegura, la obtención de los recursos y su empleo eficaz y eficiente, en el cumplimiento de sus objetivos. Se busca fundamentalmente la supervivencia y el crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco que está determinado por los objetivos y políticas establecidas por un plan estratégico e involucra todos los niveles de responsabilidad de la entidad”*.

La gestión tiene diferentes tipos, entre alguno de ellos están:

- **Gestión Operativa.-** esta se desarrolla de la manera social y comunitaria, de la infraestructura económica, productiva, financiera y de valores.

- **Gestión Financiera.-** Presupuestaria, del crédito, tributaria, de caja o tesorería, contable.

- **Gestión Administrativa.-** General de bienes, de transporte y construcciones internas de comunicaciones; de documentos (secretariado, biblioteca, imprenta, reproducción de documentos y otros), de seguridad limpieza y mensajería, de recursos humanos, de desarrollo social interno, e informática.

Dentro de la Policía Nacional se maneja un proyecto de ley del código orgánico de entidades de seguridad ciudadana, donde se detalla la los tipos de gestión que maneja la institución:

Artículo 16.- Gestión del nivel de conducción y mando.- El servidor o servidora policial o civil de conducción y mando tiene bajo su responsabilidad y mando la planificación y manejo estratégico y operativo de los distintos componentes conforme al orgánico institucional y directrices de seguridad pública y ciudadana o de investigación de la infracción, o protección Público, mantener el orden público y protección interna respectivamente.

Artículo 17.- Gestión del nivel mando intermedio y supervisión.- El servidor o servidora policial o civil de mando intermedio y supervisión tiene bajo su responsabilidad la supervisión, fiscalización, control y coordinación de la ejecución táctica, técnica y operativa de un componente referente a la seguridad pública y ciudadana o de investigación de la infracción, o protección Público, mantener el orden público y protección interna respectivamente.

Artículo 18.- Gestión del nivel operativa.- El servidor o servidora policial o civil que realiza actividades de ejecución de todas las acciones estratégicas y operativas tendientes a prevenir, controlar, mantener, restablecer el orden público, la protección interna y la seguridad ciudadana; así como, indagar e investigar las conductas antijurídicas o a proteger a los funcionarios y funcionarias, respectivamente.

Artículo 19.- Gestión del nivel de formación.- El servidor o servidora policial o civil en formación es aquel o aquella que se capacita y educa para alcanzar el título profesional que se encuentra en la correspondiente etapa de inducción. El título que se otorgue será de tercer o cuarto nivel reconocido por la entidad competente en el ámbito de educación superior del Estado, según corresponda.

Artículo 20.- Funciones específicas.- Los servidores o servidoras policiales o civiles de las instituciones referidas cumplirán su gestión específica de acuerdo a su grado, jerarquía y antigüedad, según corresponda y de conformidad a lo establecido en los artículos precedentes.

2.14 RECURSOS INSTITUCIONALES

La empresa para el desarrollo de sus actividades necesita de una serie de elementos diferentes para su total y buen funcionamiento como son los recursos humanos, materiales, financieros, y tecnológicos.

2.14.1 HUMANO

MÜNCH, Lourdes (2007) asevera: *“Los recursos humanos son el conjunto de habilidades, experiencias, conocimientos y competencias del personal que integra la empresa”*. Pág. 34

Es el elemento principal, fundamental y constitutivo, sin el recurso humano ninguna entidad no podría existir, está conformado por los individuos que son los colaboradores internos que laboran y forjan el desarrollo de la empresa.

Ley de personal de la policía nacional

Art. 1.- La presente Ley regula la carrera policial, establece derechos y obligaciones de sus miembros, garantiza su estabilidad, propende a su especialización y perfeccionamiento; y, asegura la selección a base de un sistema de evaluación por capacidad y méritos en el ejercicio de la función determinada por la Constitución Política de la República y las Leyes.

Art. 2.- Para ser miembro de la Policía Nacional se requiere ser ecuatoriano por nacimiento, estar en uso de los derechos de ciudadanía y haber cumplido con los requisitos exigidos por las leyes y reglamentos de la Institución.

2.14.2 MATERIAL

MÜNCH, Lourdes (2007) asevera: *“Los recursos materiales son los bienes tangibles e insumos propiedad de la organización”*.

Son los bienes muebles e inmuebles con la que cuenta una empresa, como la infraestructura, los útiles de oficina, los equipos de computación, maquinarias y similares, que permiten la realización de actividades.

2.14.3 TECNOLÓGICOS

MÜNCH, Lourdes (2007) asevera: *“Son la aplicación del conocimiento científico al desarrollo de actividades prácticas y sistemas tales como la maquinaria, equipos, y procesos”*.

Comprenden los sistemas operativos como formulas o patentes, contables o de información, que sirven para optimizar el trabajo en base a la tecnología.

2.14.4 FINANCIEROS

MÜNCH, Lourdes (2007) asevera: *“Son los elementos monetarios de que dispone la empresa para ejecutar sus decisiones, éstos provienen de las aportaciones de los socios, las utilidades y las ventas, así como de préstamos, créditos y emisión de valore”*.

EL recurso financiero constituye el capital interno de la empresa, recurso indispensable para el desarrollo de la misma es decir representa el capital suficiente que necesita la empresa para poder operar, su capacidad de liquidez y el respaldo real con el que cuenta la empresa.

2.15 PRESUPUESTO

El presupuesto es una herramienta de planificación que, de una forma determinada integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generan en un periodo determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia.

2.16. PLAN OPERATIVO ANUAL

<http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/normagrh27.htm> Manifiesta.
Los planes operativos anuales constituyen la degradación del plan plurianual y contiene: objetivos, indicadores, metas, programas, proyectos y actividades que se impulsaran en el periodo anual, documento que debe estar vinculado con el presupuesto a de concretar lo planificado en función de las capacidades y la disponibilidad real de los recursos.

La formulación del plan operativo anual debe coordinarse con los procesos y políticas establecidos por el Sistema Nacional de Planificación (SNP), las normas del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP); estas acciones se diseñan para contribuir al cumplimiento de los componentes de la administración estratégica antes mencionada. Como toda actividad de planificación requiere de seguimiento y evaluación permanente.

2.17. PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico viene a ser el conjunto de medidas y acciones que propone la propiedad de la empresa y que gestiona la dirección, a fin de alcanzar los fines relativos a su crecimiento, continuidad y maximización de la retribución a los accionistas-propietarios. Para que un plan estratégico tenga posibilidades de éxito debe basarse en un conocimiento previo de las condiciones objetivas del entorno (macroeconómico y sectorial) y de las condiciones internas de la empresa (recursos y capacidades propias)

2.18 CONTROL

2.18.1 CONCEPTO

El control consiste en conformar lo planeado, contra los resultados y determinar los correctivos. El proceso de control conlleva a las organizaciones a la

mejora continua, es decir permite identificar falencias para luego buscarles posibles soluciones.

El control es de vital importancia dado que:

- Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen planes exitosamente.
- Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, y a los actos.
- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
- Localiza a los lectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
- Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
- Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

2.19 CONTROL INTERNO - COSO ERM

Se obtendrá una comprensión suficiente de la estructura de control interno, para planear la auditoría y determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas a efectuarse.



2.19.1 DEFINICIÓN

(Maldonado E, 2009), expresa: *“El control interno es un proceso. No debe considerarse como un sistema aislado, temporal y ajeno a las demás fases de la administración.”*

El control interno será utilizado en el transcurso de la investigación puesto que nos permitirá medir el grado de economía, eficiencia, eficacia, ética y ecología, en cada una de las actividades que realiza la unidad encaminadas al cumplimiento de los objetivos.

2.19.2 COMPONENTES DE CONTROL INTERNO

▪ AMBIENTE DE CONTROL

(COSO ERM), Se entiende por *“Ambiente de Control al clima de control que se gesta o surge en la conciencia individual y grupal de los integrantes de una organización, por la influencia de la historia y cultura de la entidad y por las pautas dadas por la alta dirección en referencia a la integridad y valores éticos. Enmarca el tono de la organización, influenciando la conciencia del riesgo en su personal. Es la base del resto de los componentes y provee disciplina y estructura”*. Este componente establece:

- a) Una filosofía de la gestión integral de riesgo
- b) Nivel de riesgo que la alta gerencia asume
- c) Integridad y valores éticos
- d) Estructura de la gestión integral de riesgos: Sistemas de delegación de autoridad, roles, y responsabilidades
- e) Estándares de recursos humanos: habilidad y competencia de los empleados.

Este componente de control interno se utilizará en la primera fase ya que permitirá adentrarnos en el contexto de la institución, es decir nos ayudará a conocer políticas, principios y valores que rigen las actividades institucionales.

- **DEFINICIÓN DE OBJETIVOS**

(COSO ERM), expresa: *“Dentro del marco de la definición de la misión y visión, la gerencia establece las estrategias y objetivos. La gestión integral de riesgo se asegura que la gerencia cuente con un proceso para definir objetivos que estén alineados con la misión y visión, con el apetito de riesgo y niveles de tolerancia. Los objetivos se clasifican en cuatro categorías que son: Estratégicos, Operacionales, Reporte o presentación de resultados, Cumplimiento.”*

Este componente permitirá identificar y verificar si los objetivos planteados por la institución se ajustan a la misión y visión. Además ayudará medir el nivel de cumplimiento de los mismos.

- **IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS**

(COSO ERM), Expresa: *“Son los acontecimientos internos y externos que pueden afectar a los objetivos de la entidad; en este sentido, la gerencia reconoce que la incertidumbre existe, lo cual se traduce en no poder conocer con exactitud cuándo y dónde un evento pudiera ocurrir, así como tampoco sus consecuencias financieras.”*

Este componente permitirá identificar los eventos con cada uno de sus impactos, negativos (riesgos) y con impactos positivos (oportunidades). Además será utilizado debido a que constituye base para los componentes: evaluación de riesgos y respuesta al riesgo.

▪ VALORACIÓN DEL RIESGO

(COSO ERM), Indica: Entre las principales características que involucra la evaluación del riesgo se encuentran:

- a) Permite entender el grado en el cual los eventos potenciales pudieran afectar los objetivos de la institución.
- b) Determina riesgos a partir de dos perspectivas: Probabilidad e Impacto.
- c) Entre las técnicas se utiliza determinar riesgos y normalmente también se utiliza medir los objetivos relacionados.
- d) En la evaluación de riesgos, la dirección considera eventos previstos e inesperados.
- e) Los riesgos inherentes y residuales son evaluados:

a. **Riesgo Inherente:** Es el riesgo en una organización en ausencia de acciones que podrían alterar el impacto o la frecuencia de ocurrencia de ese riesgo

b. **Riesgo Residual:** Es el riesgo que resulta después que la gerencia ha implantado efectivamente acciones para mitigar el riesgo inherente.

▪ RESPUESTA AL RIESGO

(COSO ERM), Expresa: Las respuestas deben ser evaluadas en función de alcanzar el riesgo residual alineado con los niveles de tolerancia al riesgo y pueden estar enmarcadas en las siguientes categorías:

a) Evitar el Riesgo

Reducir la expansión a una nueva segmentación.

Dejar de producir un servicio altamente riesgoso

b) Compartir el Riesgo

Compra de seguros contra pérdidas inesperadas significativas

Contratación de outsourcing para procesos del negocio
Compartir el riesgo con acuerdos sindicales o contractuales.

c) Aceptar el Riesgo

Auto-asegurarse contra pérdidas
Aceptar los riesgos de acuerdo a los niveles de tolerancia de riesgo

d) Mitigar el Riesgo

Fortalecimiento del control interno en los procesos de la institución.
Diversificación de servicios.
Establecimiento de límites a las operaciones y monitoreo
Reasignación de presupuesto entre unidades operativas.

▪ **ACTIVIDADES DE CONTROL**

(COSO ERM), expresa: “Son políticas y procedimientos que ayudan a la gerencia a asegurar que las respuestas a los riesgos son ejecutadas, de forma apropiada y oportuna. Están presentes en todos los niveles y áreas funcionales de la organización para lograr los objetivos del negocio.”

Este componente será utilizado ya que permitirá mejorar la gestión institucional y disminuir los riesgos a los cuales está expuesta la entidad y unidad.

▪ **INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

(COSO ERM), Indica: En este componente es necesario tener las consideraciones siguientes para la evaluación:

- a) La información relevante, debe ser identificada, capturada, procesada y comunicada en la oportunidad y forma adecuada.
- b) Los sistemas de información deben apoyar la toma de decisiones y la gestión de riesgo.

- c) La gerencia debe enviar un mensaje al personal resaltando su responsabilidad.
- d) El personal debe entender su rol en el ERM así como su contribución individual en relación con el trabajo de otros.

▪ **MONITOREO**

(COSO ERM), indica: “La realización de las actividades diarias permite observar efectivamente que los objetivos de control se están cumpliendo y si los riesgos se están considerando adecuadamente.”

Permitirá determinar si los niveles de supervisión y gerencia, controlan la realización de actividades, ya que ellos son quienes deben concluir si el sistema de control es efectivo o ha dejado de serlo; tomando las acciones de corrección o mejoramiento que el caso exige.

2.20 TIPOS DE CONTROL INTERNO

▪ **CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO**

Son los mecanismos, los procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión que llevan a la autorización de transacciones o actividades por la administración, de manera que fomenta la eficiencia de las operaciones, el acatamiento de las políticas prescritas y el cumplimiento de los objetivos y metas programados.

▪ **CONTROL INTERNO FINANCIERO**

Son los mecanismos, los procedimientos y registros que conciernen a salvaguardar los recursos y la verificación de la exactitud, veracidad y confiabilidad de los registros contables, y de los estados e informes financieros que se produzcan, sobre los activos, pasivos, patrimonio y demás derechos y obligaciones de la organización.

- **CONTROL INTERNO PREVENTIVO**

Son los procedimientos que se aplican antes de la ejecución de las operaciones o de que sus actos causen efectos; verifica el cumplimiento de las normas que lo regulan y los hechos que la respaldan, y aseguran su convivencia y oportunidad en función de los fines y programas de la organización.

- **CONTROL INTERNO CORRECTIVO**

El que asegura que se tomen acciones para revertir el impacto de la materialización de un riesgo; es el control interno más costoso, debido a que se establecen y ejecutan medidas correctivas y se da seguimiento a la problemática hasta su solución.

- **CONTROL INTERNO POSTERIOR**

Es el examen posterior de las operaciones financieras, administrativas y se practica por medio de la auditoria.

CAPITULO III

3. PROPUESTA DEL PROYECTO

“MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA APLICARSE EN EL ÁREA FINANCIERA DEL COMANDO PROVINCIAL DE POLICÍA DE IMBABURA”

3.1 PRESENTACIÓN

La Policía Nacional tiene la responsabilidad de la protección interna, seguridad ciudadana y el mantenimiento del orden público. La Institución es estatal de carácter civil, armada, técnica, altamente especializada y jerárquica que estará integrada por servidores o servidoras policiales formados bajo los fundamentos de la democracia y de los derechos humanos, respetando la dignidad de las personas

Las inquietudes de los seres humanos para mejorar el servicio al cliente; ha inducido a entender que en los nuevos escenarios públicos, se puedan identificar tres aspectos importantes: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento y de las características competitivas del individuo, por lo cual en este modelo de Gestión se considera al área financiera del Comando de Policía CP-12.

El Área Financiera está integrada por las secciones de: Contabilidad, Administración de Caja, Bodega, Activos Fijos, efectuando transacciones contables, administrativas y procesos crediticios del personal policial con el ISSPOL. La jefatura es administrada por servidores policiales de línea (policías administrativos) y de servicio (policías de tropa). No se ha realizado en esta área auditorías de gestión que faculte a la administración mejoras del control interno de la institución, que permitan medir resultados y evaluar la gestión.

La auditoría que se va a realizar en el presente capítulo será para determinar, mediante indicadores de gestión, los niveles de eficiencia, eficacia y economía del área, a través de la aplicación de técnicas y procedimientos de auditoría para llegar a elaborar el informe en el que se incluya conclusiones y recomendaciones.

PROPÓSITOS

Para la estructura de la propuesta se ha considerado dos propósitos:

- Aspectos estratégicos
- Desarrollo del Modelo de Auditoría de Gestión

3.1.1 PROPÓSITO UNO

3.1.1.1 ASPECTOS ESTRATÉGICOS

- **MISIÓN:** La Jefatura Financiera tiene como misión contribuir al mejoramiento de los procesos de gestión financiera, mediante la asignación eficiente y eficaz de los recursos públicos asignados, para poder precautelar su uso efectivo, en beneficio de la institución.
- **VISIÓN:** La Jefatura Financiera en los próximos tres años será el mejor referente de la gestión financiera, con procesos automatizados eficientes, que permitan una mejor administración financiera y se logre una mayor satisfacción de los usuarios policiales y civiles.
- **OBJETIVOS DE LA JEFATURA FINANCIERA**

La función financiera se encargara de la administración y control de los recursos financieros que utiliza la institución y se plantea conseguir los siguientes objetivos:

- Ejecutar y supervisar el ciclo presupuestario de conformidad a las normas y directrices propias del sector público.

- Aplicar las normas y criterios técnicos y profesionales propios del área contable que garanticen la efectividad y eficiencia de los procesos institucionales.
- Utilizar criterios y procedimientos razonables y jurídicamente aceptables y utilizados en el campo de la Administración Financiera

➤ **VALORES:**

- **Responsabilidad:** es la metodología de manejo adecuado de las actividades y recursos públicos asignados como Jefatura Financiera.
- **Respeto:** llevar un buen ambiente laboral, respetando las jerarquías y derechos de todo el personal.
- **Honestidad:** aplicación de principios éticos y morales en las funciones respectivas.
- **Eficiencia:** mejorar el aprovechamiento de los recursos a cargo del departamento.
- **Ética:** aplicando el código de ética del personal policial con moral e integridad en beneficio institucional.
- **Creatividad:** fomenta la innovación para que le permita un crecimiento continuo.
- **Laboriosidad:** refleja el esfuerzo diario en las actividades que el personal realiza, obteniendo así un servicio de calidad.

METAS QUE PRETENDE ALCANZAR EL GERENTE FINANCIERO

- Planear el crecimiento departamental (detectando por anticipado sus requerimientos) tanto táctica como estratégicamente
- Captar los recursos necesarios para que la empresa opere en forma eficiente
- Asignar dichos recursos de acuerdo con los planes y necesidades debidamente sustentados.
- Lograr el óptimo aprovechamiento de los recursos financieros y materiales.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA JEFATURA FINANCIERA DEL COMANDO PROVINCIAL DE POLICÍA DE IMBABURA

GRÁFICO 11: Organigrama Jefatura Financiera



Fuente: Personal policial de Imbabura

Elaborado por: La Autora

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN DEL JEFE FINANCIERO

CUADRO 18: Descripción de puesto Jefe Financiero

IDENTIFICACIÓN	
Nombre del puesto:	Jefe Financiero
Jefe Inmediato	Comandante Provincial
Subordinados inmediatos	Oficinistas
Suplencia en caso de ausencia temporal	No existe remplazo
Ubicación en la estrategia orgánica	
<pre> graph TD CP[COMANDANTE PROVINCIAL] --> JF[JEFE FINANCIERO] JF --> C[CONTABILIDAD] JF --> AC[ADMINISTRACION DE CAJA] JF --> AF[ACTIVOS FIJOS] JF --> AISPOL[ASISTENCIA ISSPOL] </pre>	

Fuente: Personal policial de Imbabura

Elaborado por: La Autora

DESCRIPCION DE FUNCIONES DEL JEFE FINANCIERO

CUADRO 19: Descripción de funciones Jefe Financiero.

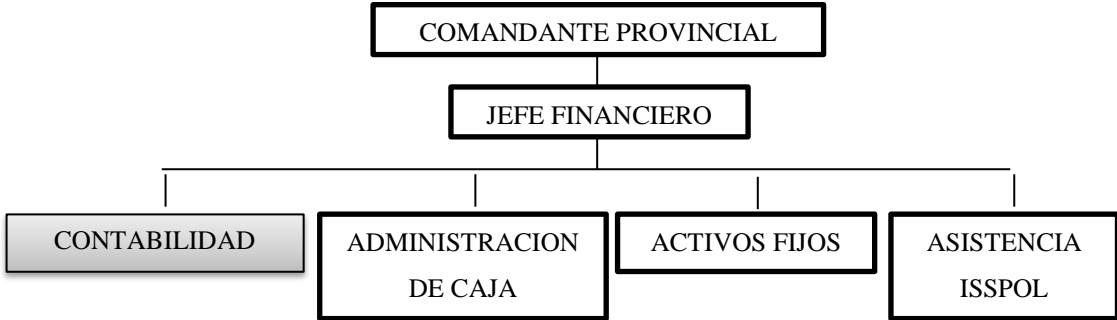
FUNCIONES
<p>Serán dirigidas por un oficial subalterno de Intendencia, serán designados por el Comandante General y cumplirá las siguientes funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizar, ejecutar y controlar el sistema financiero de la Unidad, de conformidad con las normas legales vigentes, Reglamentos e instructivos dictados por la autoridad superior. ▪ Diseñar el sistema de Presupuesto y Contabilidad en el Comando, que permita elaborar información financiera-contable, sobre los ingresos y gastos que se realicen. ▪ Administrar los recursos asignados al Comando, en los fines y objetivos establecidos en la orden de transferencia. Por ningún concepto podrá cambiar el destino de los recursos, en otros fines que la ley no permita. ▪ Asesorar al Jefe de la Unidad en asuntos de carácter financiero, a fin de asegurar el correcto uso de los recursos en beneficio exclusivo de la Unidad. ▪ Integrar las comisiones y comités del Comando, encargados de efectuar avalúos, bajas, remates, transferencias; así como, la de rancho, forraje, otras que la ley determine. ▪ Preparar hasta el 30 de abril, el proyecto de presupuesto, con el conjunto de gastos corrientes e inversiones, que la Unidad requiera, y presentar al trámite ante la Dirección Nacional Financiera, para su integración al Presupuesto del nuevo año. ▪ Mantener depositados los recursos asignados, así como los recaudados, en cuentas oficiales y en los bancos que la Ley señala. Por ningún concepto podrá abrir cuentas personales con los fondos fiscales o internos de la Unidad Igualmente no podrá contratar servicios o efectuar gastos que no tenga asignación presupuestaria específica. ▪ Autorizar con su firma, el pago de los compromisos y gastos contraídos, previamente revisará que se hayan cumplido con los requisitos legales vigentes. ▪ Reportar mensualmente a su inmediato superior, sobre el desarrollo de las tareas cumplidas en el área financiera y preparar otros informes que sean requeridos por la Dirección Nacional Financiera, o por la controlaría General del Estado. ▪ Pagar estrictamente cada mes, con cargo a los valores asignados en la transferencia, los servicios de agua, energía eléctrica y teléfonos, a fin de mejorar la imagen institucional y evitar, multas por el incumplimiento.

Fuente: Personal policial de Imbabura

Elaborado por: La Autora

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE OFICINISTAS

CUADRO 20: Identificación del puesto contador

IDENTIFICACIÓN	
Nombre del puesto:	Contador
Jefe Inmediato	Jefe Financiero
Subordinados inmediatos	No existen subordinados
Suplencia en caso de ausencia temporal	No existe remplazo
Ubicación en la estrategia orgánica	
 <pre> graph TD A[COMANDANTE PROVINCIAL] --> B[JEFE FINANCIERO] B --> C[CONTABILIDAD] B --> D[ADMINISTRACION DE CAJA] B --> E[ACTIVOS FIJOS] B --> F[ASISTENCIA ISSPOL] </pre>	

Fuente: Personal policial de Imbabura

Elaborado por: La Autora

DESCRIPCION DE FUNCIONES DEL CONTADOR

CUADRO 21: Descripción de funciones del contador

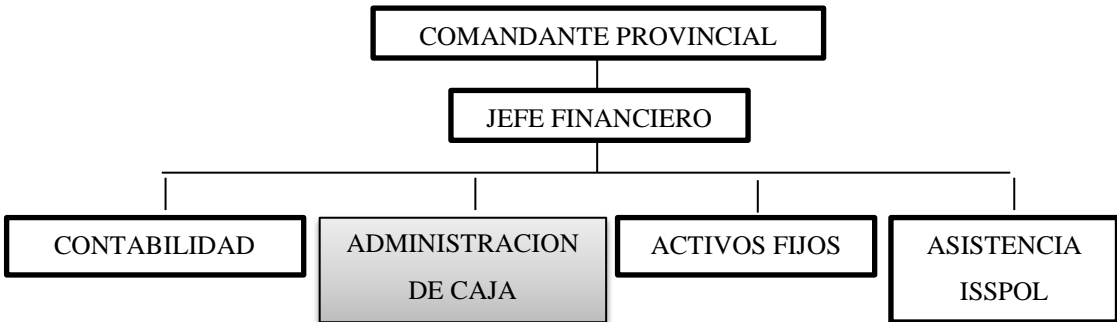
FUNCIONES
<p>Será dirigida por un Oficial Subalterno de Intendencia, designado por el Comandante General y cumplirá las siguientes funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizar y aplicar el sistema de contabilidad integrado, de conformidad con las normas previstas en la Ley y las normas de contraloría y los instructivos de la Dirección Nacional Financiera. ▪ Establecer sistemas de control interno previo, sobre los compromisos y gastos que se efectúan en la Unidad; verificando cantidad y destino específico de los recursos, de acuerdo al documento de Transferencia. ▪ Llevar los libros mayores y auxiliares, así como los registros de contabilidad necesarios, para el cumplimiento de sus tareas específicas. ▪ Mantener el registro contable de los bienes y activos fijos de la Unidad, de conformidad al Plan de Cuentas y las facturas y documentos originales concernientes. ▪ Llevar el registro detallado del movimiento de caja, bancos y realizar mensualmente las conciliaciones bancarias. ▪ Preparar los comprobantes de egresos, en base de los documentos reales concernientes a la transacción. ▪ Elaborar comprobantes de pago, planillas de aportes y descuentos al IESS, retenciones judiciales y otros documentos que la Ley permite. ▪ Preparar la documentación necesaria para la elaboración de los roles de pago; y, mantener el registro y control del consumo de los servicios públicos, a fin de solicitar la reposición de valores, para el pago correspondiente. ▪ Clasificar y revisar documentos y comprobantes contables, efectuando el control previo, así como revisar, la legalidad y veracidad de firmas, cédulas, tanto en comprobantes, como en roles de pagos, contratos etc. ▪ Mantener el control del archivo de documentos, tales como: registros, comprobantes, libros contables y otros libros auxiliares. ▪ Analizar y revisar los registros contables previamente a la preparación de los ▪ Estados Financieros. Enviar éstos a conocimiento y aprobación de la contraloría; y a la Dirección Nacional Financiera. Copia del documento se enviará al Comando del Distrito. ▪ Revisar la documentación fuente y su aplicación correcta de cuentas, en las diferentes fases del Sistema de Contabilidad. ▪ Reportar informes mensuales a su inmediato superior, dando cuenta del desarrollo de las actividades bajo su responsabilidad.

Fuente: Personal policial de Imbabura

Elaborado por: La Autora

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE OFICINISTAS

CUADRO 22: Identificación de puesto administrador de caja

IDENTIFICACIÓN	
Nombre del puesto:	Administrador de Caja
Jefe Inmediato	Jefe Financiero
Subordinados inmediatos	No existen subordinados
Suplencia en caso de ausencia temporal	No existe remplazo
Ubicación en la estrategia orgánica	
 <pre> graph TD A[COMANDANTE PROVINCIAL] --> B[JEFE FINANCIERO] B --> C[CONTABILIDAD] B --> D[ADMINISTRACION DE CAJA] B --> E[ACTIVOS FIJOS] B --> F[ASISTENCIA ISSPOL] </pre>	

Fuente: Personal policial de Imbabura

Elaborado por: La Autora

DESCRIPCION DE FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR DE CAJA

CUADRO 23: Descripción de funciones administrador de caja

FUNCIONES
<p>La Unidad de Caja será dirigida por un oficial Subalterno Intendencia, designado por el Comandante General y cumplirá las siguientes funciones:</p> <p>Organizar el sistema de recepción y recaudación de los fondos de la Unidad y depositar diariamente en los bancos oficiales que la Ley determina.</p> <p>Recibir las transferencias de recursos monetarios y cumplir fielmente con las órdenes detalladas en el documento.</p> <p>Realizar los pagos legalmente autorizados, directamente a los beneficiarios previa verificación de los documentos de respaldo.</p> <p>Enviar a contabilidad diariamente los comprobantes de los depósitos efectuados, así como otros documentos pertinentes a operaciones efectuadas en la dependencia.</p> <p>Mantener los registros contables principales y auxiliares que la Ley determina.</p> <p>Presentar para la firma del Jefe Financiero, el comprobante de pago prenumerado, debidamente respaldado con la documentación correspondiente a la transacción.</p> <p>Efectuar oportunamente los giros bancarios o postales a las dependencias o personas beneficiarias, una vez que hayan sido legalmente autorizadas.</p> <p>Elaborar el estado de movimiento de Caja y Bancos, entregar al Jefe Financiero para estudio y aprobación.</p> <p>Entregar, previa autorización del Jefe Financiero, certificados sobre asuntos de su incumbencia, siempre y cuando la ley permita.</p> <p>Preparar el flujo mensual de caja del Comando y presentar al Jefe Financiero, para su conocimiento y aprobación.</p> <p>Procurar que los recursos monetarios, especies valoradas y otros documentos, tengan las debidas seguridades para su conservación en la Dependencia.</p> <p>Presentar a su inmediato superior, informes mensuales sobre el desarrollo y cumplimiento de sus actividades.</p> <p>Analizar el proceso de administración de caja, determinar sus problemas y</p>

proponer a la autoridad, los correctivos que fueren pertinentes.

Asegurar por todos los medios que los servicios públicos de agua, luz, teléfono, sean pagados mensualmente, evitando su acumulamiento y pagos de multas e intereses, que afectan a la Unidad.

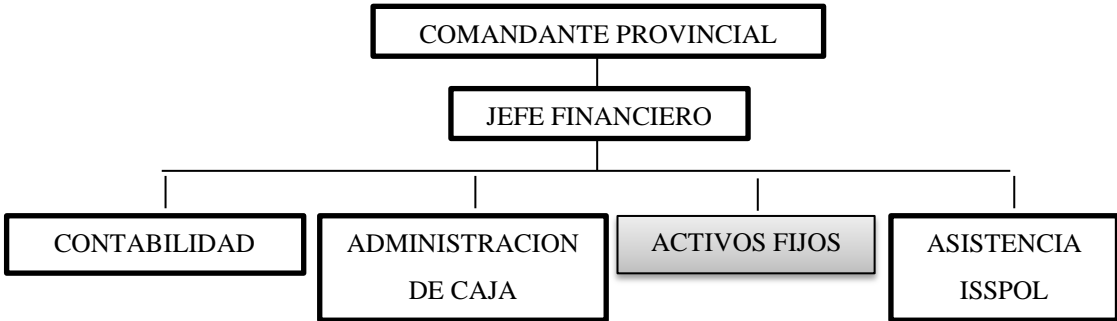
Cumplir con las demás responsabilidades que la ley establece, así como los requerimientos de su inmediato superior.

Fuente: Personal policial de Imbabura

Elaborado por: La Autora

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE OFICINISTAS

CUADRO 24: Identificación de puesto activos fijos

IDENTIFICACIÓN	
Nombre del puesto:	Activos Fijos
Jefe Inmediato	Jefe Financiero
Subordinados inmediatos	No existen subordinados
Suplencia en caso de ausencia temporal	No existe remplazo
Ubicación en la estrategia orgánica	
 <pre> graph TD A[COMANDANTE PROVINCIAL] --> B[JEFE FINANCIERO] B --> C[CONTABILIDAD] B --> D[ADMINISTRACION DE CAJA] B --> E[ACTIVOS FIJOS] B --> F[ASISTENCIA ISSPOL] </pre>	

Fuente: Personal policial de Imbabura

Elaborado por: La Autora

DESCRIPCION DE FUNCIONES DEL ENCARGADO DE AVTIVOS

FIJOS

CUADRO 25: Descripción de funciones de activos fijos

FUNCIONES
<p data-bbox="308 436 1369 504">La Unidad de activos fijos será dirigido por un oficial subalterno de Intendencia, designado por el Comandante General y cumplirá las siguientes funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="352 544 1369 689">▪ Organizar y administrar el sistema de control de Activos Fijos de su Unidad, en coordinación con el sistema de procedimientos para la administración de los activos emitidos por el Departamento Central (Departamento de Control de Activos Fijos).<li data-bbox="352 689 1369 801">▪ Aplicar el sistema de identificación, codificación, valoración y custodia de los bienes y activos fijos, emitidos por la unidad central (Departamento de Control de Activos Fijos).<li data-bbox="352 801 1369 869">▪ Cumplir en lo pertinente lo dispuesto en las Directivas para la Administración y<li data-bbox="352 869 1369 902">▪ Control de Activos Fijos de la Policía Nacional.<li data-bbox="352 902 1369 981">▪ Coordinar el cumplimiento de sus tareas, con las que ejecuta contabilidad en cuanto al control y registro de los activos.<li data-bbox="352 981 1369 1171">▪ Participar directamente en la suscripción de las respectivas actas, en cuanto a ingresos por donaciones, egresos por bajas, y/o traspasos, de responsabilidad por custodia temporal del bien y otras actividades relacionadas con los activos de la unidad. En todo caso se observarán las disposiciones de las leyes y normas vigentes.<li data-bbox="352 1171 1369 1272">▪ Controlar a través de registros kardex el movimiento de ingresos, egresos y saldos de los Activos Fijos del comando o dependencia y conciliar los saldos con las cuentas de mayor general del departamento de contabilidad.<li data-bbox="352 1272 1369 1384">▪ Aplicar permanentemente el sistema de identificación, codificación, valoración y custodia de los activos fijos, emitidos por la Unidad Central de Activos Fijos<li data-bbox="352 1384 1369 1496">▪ Mantener actualizado los inventarios de Activos Fijos de su unidad o sección en el que se detalle custodios, ubicación, estado de conservación, valor, etc.<li data-bbox="352 1496 1369 1641">▪ Elaborar informes mensuales clasificados por cuentas y debidamente conciliados con contabilidad en los que refleje el movimiento de ingresos, egresos y saldos de los Activos Fijos del Comando o Dependencia y remitirlos de la siguiente forma:<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="352 1641 1369 1675">▪ Dependencias a su Dirección<li data-bbox="352 1675 1369 1709">▪ Comandos al Departamento Central de Activos Fijos<li data-bbox="352 1709 1369 1821">▪ Recibir los bienes que se adquieran comprobando las cantidades, calidad, características físicas y más especificaciones técnicas según la naturaleza del bien que se ingresa al inventario.<li data-bbox="352 1821 1369 1933">▪ Elaborar informes previos, actas de inspección y otros trámites que la ley determina, antes de proceder al remate o baja de los activos de la unidad o comando.<li data-bbox="352 1933 1369 2000">▪ Procurar que las condiciones ambientales y los sistemas de seguridad sean más adecuadas para la conservación de los activos disponibles.

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Efectuar las correcciones monetarias de los Activos Fijos del Comando o Dependencia de conformidad con lo dispuesto en las leyes respectivas.▪ Cumplir con las demás funciones que la Ley determina y las dispuestas por la autoridad superior. |
|--|

3.1.2 PROPÓSITO DOS

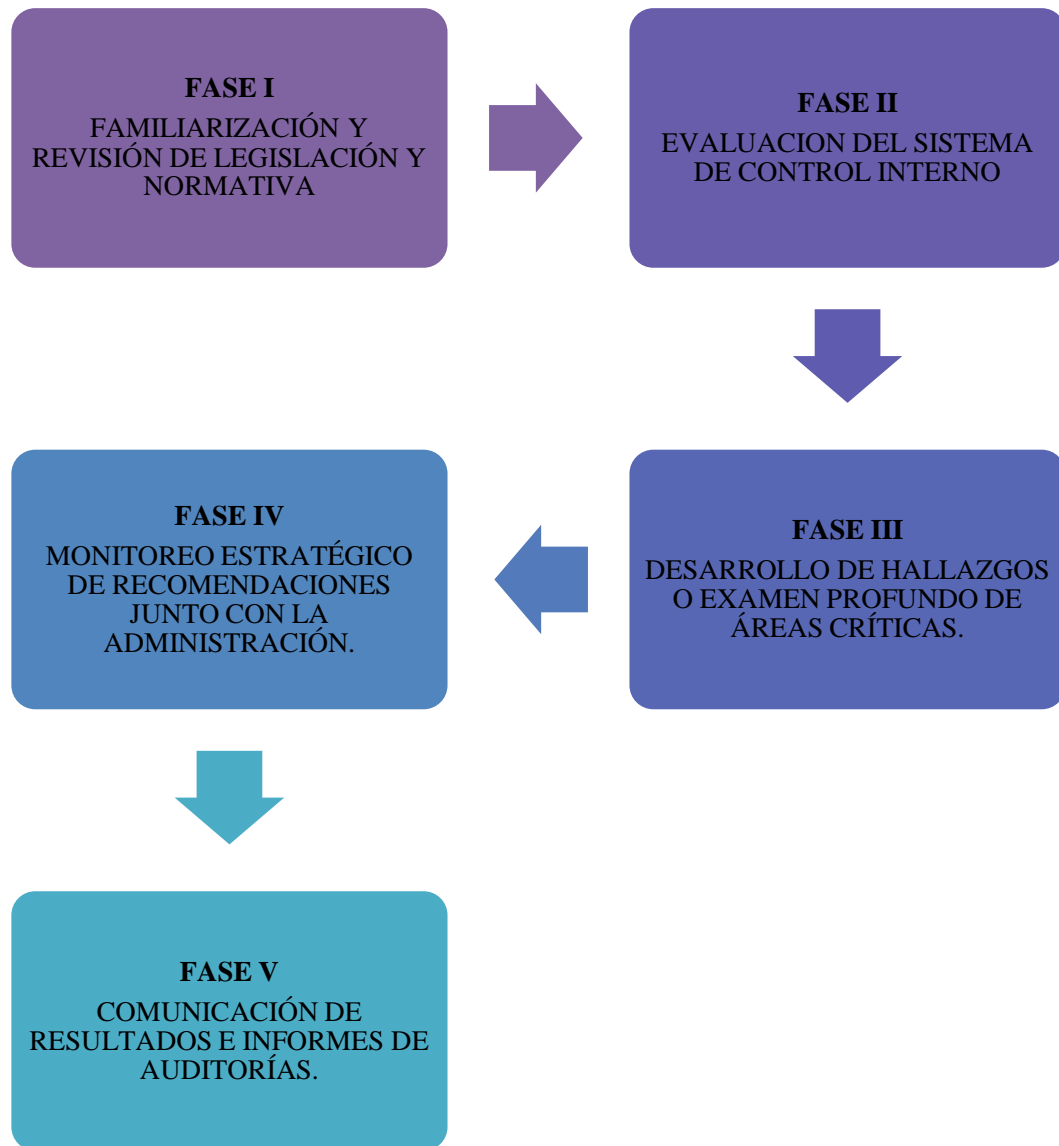
DESARROLLO DEL MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

El Modelo de Auditoría de gestión propuesto tiene el siguiente alcance

- Establecer los objetivos en cada programa de Auditoría de Gestión en el área investigada.
- Delinear los procedimientos a seguir para la ejecución de la Auditoría de Gestión
- Diseñar los programas de auditoría
- Levantamiento de procesos para desarrollo de las fases de la Auditoría de Gestión en el área.
- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, ética, ecología, e impactos de la gestión administrativa y financiera.
- Proponer la implementación de indicadores de gestión que garanticen el cumplimiento de objetivos y metas de la institución.
- Esquematizar propuestas de comunicación de resultados.

El análisis de estos aspectos serán los ejes principales para determinar el grado de confiabilidad de la información administrativa y la metodología a ser utilizada para facilitar la auditoría.

3.2 FASES DE AUDITORÍA DE GESTIÓN



3.3 FASE I.- FAMILIARIZACION Y REVISIÓN DE LEGISLACION Y NORMATIVA

FASE I

En la primera fase de exploración o examen preliminar, el auditor ha de familiarizarse con la Institución, con el fin de obtener un conocimiento general del objeto, de sus principales características y del medio externo en que se desenvuelve, para ello realizará un estudio previo de la Unidad a auditar es decir, la Jefatura Financiera y su significado dentro de la Institución.

Para lograr esto debe realizar un estudio del medio en el que se desempeña, que le permita conocer la ubicación, el entorno en que se desarrolla. Una vez que se realiza la exploración y el auditor se familiarice con la Institución se estará en condiciones no solo de planificar la auditoría, si no de elaborar un programa donde refleje los pasos a seguir para poder evaluar la gestión en la Institución.

INTRODUCCIÓN

Tiene por objetivo obtener un conocimiento y comprensión global del Comando Provincial de Policía de Imbabura – Jefatura Financiera su situación organizacional, que debe ser analizada por el auditor, es decir la forma como va a ejecutar el examen de gestión. Lo que permitirá conocer y entender los procesos que realiza la institución.

OBJETIVOS

Obtener un conocimiento general del objeto del Comando Provincial de Policía de Imbabura, esto permitirá una adecuada planificación, ejecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.

- Evaluación de la estructura del control interno.

- Determinar las influencias del medio en que se desenvuelve Jefatura financiera y los efectos que éstas producen en su funcionamiento e informes.
- Identificar la existencia de Indicadores de Gestión, de manera que permita evaluar la economía, eficiencia, eficacia, ética y ecología Jefatura financiera

PROCEDIMIENTOS

- Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.
- Recopilación de información y documentación básica.
 - La visión, misión, los objetivos, metas, planes direccionales y estratégicos.
 - Descripción de las actividades de la Jefatura financiera
 - La estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, el usuario.
 - De los Directivos y funcionarios, sobre: liderazgo, actividades no congruentes con los objetivos trazados; el ambiente organizacional y la ubicación de la problemática existente.
- Detección de fuerzas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la Jefatura financiera, y de las acciones realizadas o factibles de llevarse a cabo para obtener ventajas de las primeras
- Determinación de criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitan posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas.
- Si la unidad de cartera y cobranzas no dispone de indicadores de gestión, el equipo de trabajo conjuntamente con funcionarios de la unidad desarrollarán los indicadores básicos.

VISITA PREVIA A LAS ÁREAS DE LA INSTITUCIÓN

Se lleva a cabo una visita previa a las instalaciones, con la finalidad de realizar un análisis de la documentación y de verificar el proceso de implantación del Sistema de Gestión de la Calidad.

RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Se debe enfocar en el registro de todo tipo de hallazgo y evidencia que haga posible su examen objetivo, pues de otra manera se puede incurrir en errores de interpretación que causen retrasos u obliguen a recapturar la información, reprogramar la auditoría o, en su caso, suspenderla. Para la recopilación de información se debe utilizar las siguientes técnicas:

- **Entrevista con la máxima autoridad de la entidad**

Es la primera actividad que deberá realizar el equipo de auditora y está dirigida a obtener información general sobre Comando Provincial de policía de Imbabura y la Jefatura Financiera, y el contexto en que se desenvuelve.

- **Otras entrevistas**

En esta etapa, se efectuarán entrevistas con:

Niveles inmediatos inferiores al de la máxima autoridad en forma previa a la reunión, se prepara los puntos a tratar en la entrevista, con el objetivo de obtener información adicional del área específica del funcionario entrevistado. Las preguntas deberán orientarse en ese sentido debiendo además acordarse en la misma el nombre de los funcionarios de línea con que se tratarán los temas con mayor detalle. Una vez realizada la entrevista se procederá a obtener los puntos más relevantes de la misma.

- **Consulta de información y documentación.**

En este punto se da a conocer los puntos no incluidos anteriormente, que se considere de interés para completar el conocimiento preliminar Comando Provincial de Policía de Imbabura y la Jefatura Financiera, tal como; actas del

directorio, revistas especializadas, informes de auditorías anteriores, legislación vinculada, entre otros.

ARCHIVO CORRIENTE Y PERMANENTE

✓ Corriente

Este archivo recoge todos los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período. Se debe confeccionar una o varias carpetas para acumular toda la información que no es de uso continuo por parte de los auditores, y que va a respaldar las conclusiones a las cuales ha arribado, después de aplicar procedimientos y obtener evidencia. Entre el material que debe contener estas carpetas, tenemos lo siguiente:

- Programa de trabajo
- Planilla de tiempo empleado en el desarrollo del examen
- Evaluaciones de los controles internos
- Pruebas de auditorías llevadas a cabo
- Memorándum y otras cartas corrientes
- Entrevistas efectuadas por el auditor durante el examen
- Copias de documentos e informes que se acumulan durante el examen.
- Listados computacionales
- Borradores del informe de auditoría
- Resumen de los problemas importantes encontrados
- Resumen de las principales debilidades de control
- Recomendaciones entregadas
- Copias de Circularizaciones

✓ Permanente

Básicamente contiene información respecto a la historia de la jefatura financiera, actividades, organización, política y procedimientos, situación fiscal, síntesis o

copias de los contratos y escrituras, leyes, reglamentos, que es válida en el tiempo y no se refiere exclusivamente a un solo período.

La finalidad del archivo permanente se puede resumir en los puntos siguientes:

1. Recordar al auditor las operaciones, actividades o hechos que tienen vigencia en un período de varios años.
2. Proporcionar a los auditores nuevos, una fuente de información de las auditorías realizadas.
3. Conservar papeles de trabajo que serán utilizados durante varios años y que no requieren ser preparados año tras año, ya que no se ha operado ningún cambio.
4. Un más rápido y mejor entendimiento por el auditor de las características principales Comando Provincial de Policía de Imbabura y la Jefatura Financiera
5. Reduce el tiempo de ejecución y revisión de la auditoría.
6. Evita muchos problemas en el caso de que sea necesario cambiar el equipo de auditoría.

• **Organización interna**

Consiste en realizar funciones de gobierno, dar todo tipo de instrucciones y establecer los criterios convenientes para la consecución de los objetivos marcados. El directivo ha de combinar los factores humanos y materiales de la Jefatura Financiera sin perder de vista el entorno. Para llevar a cabo esta tarea necesita planificar, organizar, gestionar y controlar todos los factores que tiene disponibles.

• **Indicadores o parámetros de gestión**

Constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones, y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas.

PROGRAMA DE AUDITORÍA

El programa de auditoria sirve para realizar la ejecución de los procedimientos basándose en los resultados obtenidos previamente por el auditor. Una vez evaluado la estructura de control interno, el auditor procederá a determinar los niveles de riesgo existentes en cada departamento de la Jefatura Financiera, esto permitirá identificar los procedimientos de auditoría que han de emplearse, la extensión que se les ha de dar y la oportunidad en que se han de aplicar, lógicamente ordenado y clasificado.

AUDITORIA DE GESTION JEFATURA FINANCIERA -CONTABILIDAD												
FASE I PROGRAMA DE AUDITORÍA OBJETIVOS: - Conocer de manera general la institución.												
Nº	DESCRIPCION	Ref. P/T	Elab. Por	Observaciones								
1	Procedimientos: Planificación Preliminar <ul style="list-style-type: none"> Realizar una visita a las instalaciones del Comando, para obtener un conocimiento previo del área de trabajo objeto del examen. 	PP-1	JM									
2	<ul style="list-style-type: none"> Revisar la base legal utilizada por la institución y realizar un resumen de lo encontrado. 	PP-2	JM									
3	<ul style="list-style-type: none"> Revisar la existencia de los organigramas. 	PP-3	JM									
4	<ul style="list-style-type: none"> Realizar una revisión del direccionamiento estratégico que mantiene vigente la institución. 	PP-4	JM									
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 30%;">Elaborado por:</td> <td style="width: 20%;">JM</td> <td style="width: 30%;">Fecha: xx-xx</td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> <tr> <td>Supervisado por:</td> <td>PG</td> <td>Fecha: xx-xx</td> <td></td> </tr> </table>					Elaborado por:	JM	Fecha: xx-xx		Supervisado por:	PG	Fecha: xx-xx	
Elaborado por:	JM	Fecha: xx-xx										
Supervisado por:	PG	Fecha: xx-xx										

AUDITORIA DE GESTION				PT – 1.1						
AREA FINANCIERA -CONTABILIDAD										
PROGRAMA DE TRABAJO										
N°	DESCRIPCION	Ref. P/T	Elab. Por	Observaciones						
	Planificación Especifica									
1	▪ Motivos del examen	PE-1	JM							
2	▪ Objetivos del examen	PE-1	JM							
3	▪ Alcance del examen	PE-2	JM							
4	▪ Base Legal	PE-2	JM							
5	▪ Planificación y Tiempos	PE-3	JM							
6	▪ Presupuesto de la auditoria.	PE-4	JM							
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: 0;"> <tr> <td style="padding: 2px;">Elaborado por:</td> <td style="padding: 2px;">JM</td> <td style="padding: 2px;">Fecha: xx-xx</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Supervisado por:</td> <td style="padding: 2px;">PG</td> <td style="padding: 2px;">Fecha: xx-xx</td> </tr> </table>					Elaborado por:	JM	Fecha: xx-xx	Supervisado por:	PG	Fecha: xx-xx
Elaborado por:	JM	Fecha: xx-xx								
Supervisado por:	PG	Fecha: xx-xx								

AUDITORIA DE GESTION**AREA FINANCIERA -CONTABILIDAD****NARRATIVA DE LA VISITA**

La visita realizada al Comando Provincial de Policía de Imbabura, fue el día xx de xx del xxxx, en la calle ----- al norte de la ciudad de Ibarra, donde se encuentra localizado el Comando N° 12 de la Policía Nacional; aquí se pudo confirmar que la institución cuenta con todos los servicios para el adecuado desempeño de los funcionarios; el espacio físico es amplio y sus áreas son asignadas de acuerdo a la necesidad existente del personal policial que labora en la institución, la Jefatura Financiera está dividida por las áreas: Contabilidad, administración de caja, activos fijos y recaudaciones ISSPOL.

Dentro de la visita se pudo notar que existe una buena interrelación personal entre los funcionarios policiales administrativos, todos cuentan con un espacio físico adecuado para el desempeño de sus actividades, poseen una central telefónica que los comunica directamente de acuerdo al número de extensión a cada puesto de trabajo y además se comunican internamente por un sistema de escritura en mensajes rápidos instalado en los computadores del personal.

Elaborado por:	JM	Fecha: xx-xx
Supervisado por:	PG	Fecha: xx-xx

AUDITORIA DE GESTION**AREA FINANCIERA -CONTABILIDAD****NARRATIVA DE LA VISITA**

El personal administrativo tiene su horario de ingreso a las 7:30 am se presentan debidamente uniformados, pasan lista en los patios de institución al igual que sus respectivas autoridades y policías que laboran fuera de la institución en servicio comunitario, tiene dos horas libres en el medio día, ingresan a las tres de la tarde a laborar, culminando las misma a las 6:30 pm, se analizó que no siempre están en sus áreas de servicio debido a que por falta de personal policial de servicio a la comunidad los policías que laboran en la oficina deben prestar sus servicios en operativos u otros que se presente abandonando los puestos de trabajo en las oficinas, al igual cuando ocupan sus días libres o francos de acuerdo a las políticas de la institución.

Los problemas de trabajo fueron identificados como normales aspecto que no afecta ni deteriora las relaciones laborales dentro de la institución.

Elaborado por:	JM	Fecha: xx-xx
Supervisado por:	PG	Fecha: xx-xx

AUDITORIA DE GESTION**AREA FINANCIERA -CONTABILIDAD****NORMATIVA LEGAL**

El Comando Provincial de Policía de Imbabura funciona en la ciudad de Ibarra según Registro Único de Contribuyentes N°. 1060013400001, expedido bajo escritura pública con el cumplimiento de las normas y leyes que rigen a la institución.

Su actividad principal de acuerdo a la descripción del RUC es:

Atender la seguridad ciudadana y el orden público, y proteger el libre ejercicio de los derechos y la seguridad de las personas.

La base legal a la que se rige el Comando de Policía y en si la Policía Nacional en general es la siguiente:

- Reglamento de Disciplina de la Policía
- Reglamento Orgánico de la Inspectoría
- Constitución Política de la República del Ecuador
- Ley de Personal de la Policía Nacional
- Ley Orgánica de la Policía Nacional
- Código de Ética Profesional de la Policía Nacional
- Código Penal de la Policía Nacional
- Código de Procedimiento Penal de la Policía Nacional
- Proyecto de Código Orgánico de las Entidades de Seguridad Ciudadana

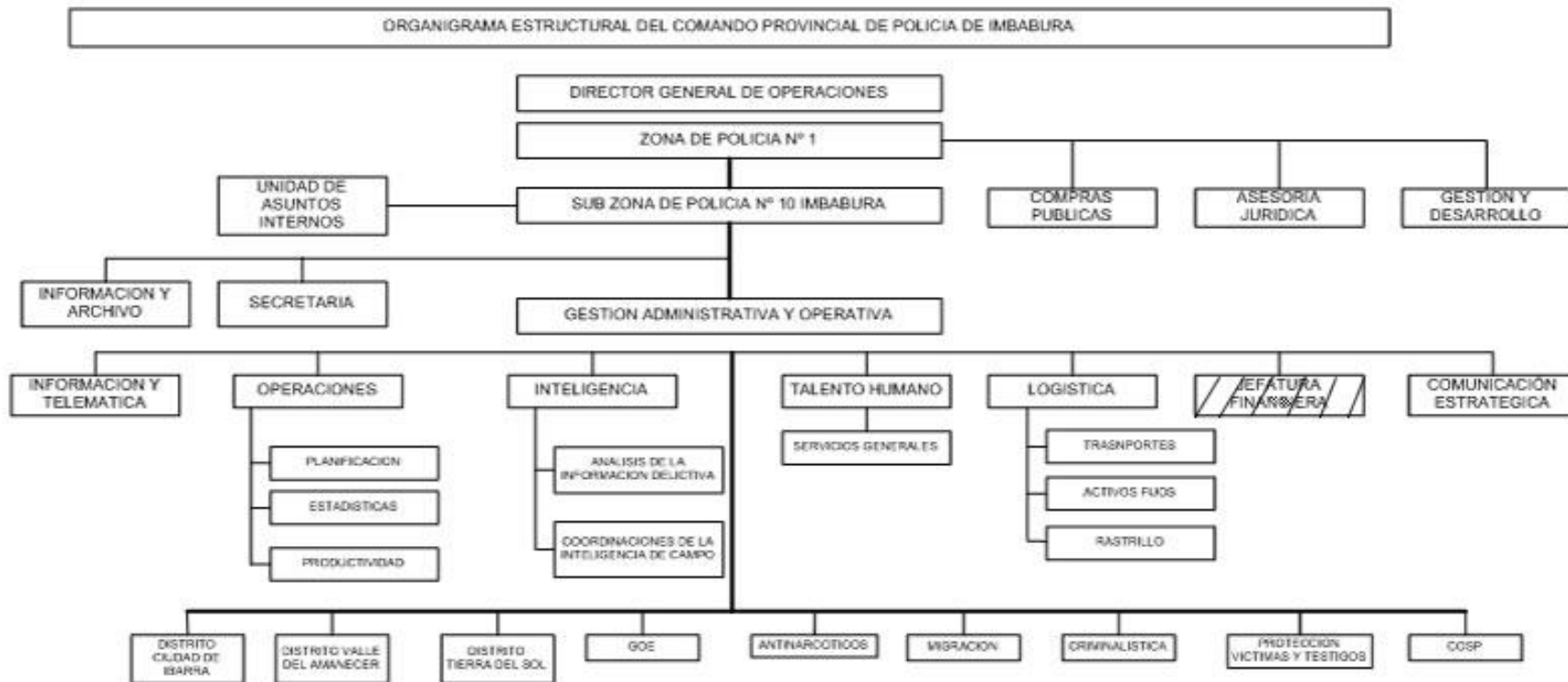
Elaborado por:	JM	Fecha: xx-xx
Supervisado por:	PG	Fecha: xx-xx

AUDITORIA DE GESTION

AREA FINANCIERA -CONTABILIDAD

PP - 3

ORGANIGRAMAS ESTRUCTURALES



Elaborado por:	JM	Fecha: xx-xx
Supervisado por:	PG	Fecha: xx-xx

AUDITORIA DE GESTION

PP - 4

AREA FINANCIERA -CONTABILIDAD**DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

Es una poderosa herramienta que emerge de un diagnóstico de la Institución y es producto del análisis, reflexión y toma de decisiones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro en su conjunto y cada uno de sus Órganos tanto Nacionales como Distritales en particular; para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

MISIÓN

La Policía Nacional es una institución estatal de carácter civil, armada, técnica, jerarquizada, disciplinada, profesional y altamente especializada, cuya misión es atender la seguridad ciudadana y el orden público, y proteger el libre ejercicio de los derechos y la seguridad de las personas dentro del territorio nacional

VISIÓN

“La Policía Nacional tiene como visión ser una Institución Honesta, respetuosa de los derechos Humanos, Efectiva en el cumplimiento de la misión que brinde calidad de servicio a la ciudadanía.”

Elaborado por:	JM	Fecha: xx-xx
Supervisado por:	PG	Fecha: xx-xx

AUDITORIA DE GESTION	PP – 4.1						
AREA FINANCIERA -CONTABILIDAD							
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO							
VALORES <ul style="list-style-type: none"> ▪ Honestidad ▪ Respeto a los Derechos Humanos ▪ Eficacia ▪ Puntualidad ▪ Vocación de Servicio ▪ Disciplina ▪ Responsabilidad ▪ Solidaridad 							
OBJETIVOS INSTITUCIONALES <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecer la Gestión del Talento Humano y mejorar los niveles de formación, cultural y técnica de los miembros de la Institución. ▪ Fortalecer la capacidad operativa de los servicios policiales para aumentar los niveles de seguridad e incrementar permanentemente el nivel de satisfacción de la comunidad. ▪ Generar el manejo eficiente de los recursos institucionales necesarios para garantizar la prestación del servicio policial. ▪ Institucionalizar un sistema de control para prevenir y eliminar la corrupción. 							
<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">Elaborado por:</td> <td style="padding: 2px 10px;">JM</td> <td style="padding: 2px 10px;">Fecha: xx-xx</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">Supervisado por:</td> <td style="padding: 2px 10px;">PG</td> <td style="padding: 2px 10px;">Fecha: xx-xx</td> </tr> </table>		Elaborado por:	JM	Fecha: xx-xx	Supervisado por:	PG	Fecha: xx-xx
Elaborado por:	JM	Fecha: xx-xx					
Supervisado por:	PG	Fecha: xx-xx					

AUDITORIA DE GESTION

PP – 4.2

AREA FINANCIERA -CONTABILIDAD**DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO****POLITICAS INSTITUCIONALES:**

1. Liderar el talento humano policial para alcanzar un alto rendimiento de forma continua, logrando ser efectivos en el cumplimiento de la misión institucional de “Atender la seguridad ciudadana y el orden público, y proteger el libre ejercicio de los derechos y la seguridad de las personas dentro del territorio nacional...”.
2. Impulsar y generar confianza y credibilidad a través de un trabajo policial integral, profesional y de calidad, que demuestre una imagen de probidad, disciplina, orden, educación y trabajo en equipo sustentando en efectividad, transparencia, responsabilidad y rendición de cuentas que nos acerque permanentemente a la comunidad a cual servimos.
3. Desarrollar y mejorar las competencias en nuestro talento humano para crear y sostener programas de mejora en la actividad policial que aseguren la seguridad ciudadana y garanticen la sostenibilidad de los esfuerzos y las operaciones policiales.

Elaborado por:	JM	Fecha: xx-xx
Supervisado por:	PG	Fecha: xx-xx

AUDITORIA DE GESTION

PP – 5

AREA FINANCIERA -CONTABILIDAD

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

La Reformulación del **Plan Estratégico de la Policía Nacional** ha tomado las propuestas del plan anterior PEPN 2004-2014 y se las ha reformulado de acuerdo al PNBV 2009-2013, considerando cuando corresponde las modificaciones necesarias, se incluyen la Misión, la Visión, las Políticas Institucionales, los Objetivos, las Estrategias. Valores y Principios enmarcados dentro de la Filosofía Institucional.

Según la disposición constitucional contenida en el “Art. 280.- El Plan Nacional de Desarrollo hoy denominado Plan Nacional para el Buen Vivir, es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.”

Esta propuesta de reformulación fue presentado al Alto Mando para su estudio, discusión y sugerencias respecto a su contenido. El cual fue aprobado por el H. Consejo de Generales según Resolución 032 – CSG, 18/enero/2010.

Elaborado por:	JM	Fecha: xx-xx
Supervisado por:	PG	Fecha: xx-xx

CUADRO 36: Auditoría de Gestión FASE I
MAPA ESTRATÉGICO

	MAPA ESTRATEGICO			
		OBJETIVO	INDICADOR	META DE GESTION
Perspectiva financiera	Ejecutar y supervisar el ciclo presupuestario de conformidad a las normas y directrices propias del sector público	Administrar los recursos asignados al Comando, en los fines y objetivos establecidos en la orden de transferencia	% de eficiencia en la ejecución de transacciones	30%
		Ejecutar las políticas financieras señalada por el Comandante General, de conformidad con los objetivos y misión y visión definidas	Numero de gestiones de recursos efectivas aprobadas	35%
		Ejecutar y Controlar el sistema económico - financiero del Comando de Policía CP-12.	Numero de egresos de recursos económicos realizados	30%
Perspectiva de servicio	Utilizar criterios y procedimientos razonables y jurídicamente aceptables y utilizados en el campo de la Administración Financiera	Entregar servicios financiero de calidad y oportunos a las autoridades y usuarios policiales en beneficio de la institución	Numero de eventos organizados para rendir cuentas de reportes y situación financiera	30%
		Lograr el reconocimiento departamental, a través de un trabajo eficiente, efectivo y ético.	Tiempo de respuesta a la ejecución de actividades	30%
		Cumplir con los requerimientos y necesidades de los usuarios policiales y civiles.	% de satisfacción del servicio a los usuarios internos y externos	35%
Perspectiva de procesos internos	Asignación y delegación efectiva responsabilidades y lineamientos	Realizar una adecuada delegación de funciones que mejore el cumplimiento de las actividades asignadas.	% de actividades efectuadas diariamente	50%
		Aprovechar en el 100% la capacidad intelectual del personal policial del departamento	Número de personal policial con preparación profesional y experiencia laboral	30%
		Realizar actualizaciones tecnológicas aplicables al sistema contable eSIGEF.	% de actualizaciones informáticas	10%
Perspectiva de aprendiz. Y desarrollo	Aplicar las normas y criterios técnicos y profesionales propios del área contable que garanticen la efectividad y eficiencia de los procesos con una capacitación oportuna al personal policial	Crear un buen ambiente laborar.	Número de actividades efectuadas con departamentos relacionados	20%
		Reportar mensualmente a su inmediato superior, sobre el desarrollo de las tareas cumplidas en el área financiera y preparar otros informes que sean requeridos.	Nivel de eficiencia y efectividad en la ejecución de actividades	40%
		Capacitar constantemente al personal para la utilización responsable y adecuada de los recursos públicos asignados.	% de personal capacitado	20%

CUADRO 37: Auditoría de Gestión FASE I

PLAN OPERATIVO ANUAL								
ESTRATEGIAS DE ACCION DE LA JEFATURA FINANCIERA								
OBJETIVO ESTRATEGICO DEPARTAMENTAL	INDICADOR DEL OBJETIVO	META DEL OBJETIVO	TIEMPO PARA ALCANZAR METAS	PROGRAMACION CUATRIMESTRAL			RESPONSABLE	PRESUPUESTO DEL OBJETIVO INSTITUCIONAL POR TRIMESTRE
				I	II	III		
Ejecutar y supervisar el ciclo presupuestario de conformidad a las normas y directrices propias del sector público	Numero de gestiones de recursos efectivas aprobadas	Cumplir con la programación presupuestaria sin alteraciones ni actos de corrupción.	En el primer cuatrimestre del año	X			J.F.	
Utilizar criterios y procedimientos razonables y jurídicamente aceptables y utilizados en el campo de la Administración Financiera	Numero de eventos organizados para rendir cuentas de reportes y situación financiera	Presentar la efectiva utilización de los recursos a las respectivas autoridades y organismos de control.	Todo el año	X	X	X	J.F.	
Asignación y delegación efectiva responsabilidades y lineamientos	Número de personal policial con preparación profesional y experiencia laboral	Eliminar la duplicidad de responsabilidades	En el primer cuatrimestre del año	X			J.F.	
Aplicar las normas y criterios técnicos y profesionales propios del área contable que garanticen la efectividad y eficiencia de los procesos con una capacitación oportuna al personal policial	Nivel de eficiencia y efectividad en la ejecución de actividades	Efectuar un trabajo de calidad desarrollado por personal previamente preparado y calificado en proceso de selección.	Todo el año	X	X	X	J.F.	
								Programas, proyectos, acciones y actividades claves
								Plan presupuestario cuatrimestral
								Plan de presentación de ejecuciones financieras al fin de cada cuatrimestre
								Plan de evaluación de procesos actuales e identificación de problemáticas.
								Plan de capacitación

AUDITORIA DE GESTION

PE – 1

AREA FINANCIERA -CONTABILIDAD**1. MOTIVO DEL EXAMEN**

La Auditoría de Gestión es el examen que se efectuará en el Jefatura Financiera del Comando Provincial de Policía de Imbabura, con el propósito de evaluar la eficiencia de la gestión empleada en la entidad, la base para esta evaluación son los objetivos generales, el desempeño y actuación del personal policial administrativo, lo que dará como resultado un informe sobre la situación financiera la gestión administrativa de la Institución.

2. OBJETIVOS DEL EXAMEN

- Determinar los niveles de eficiencia, eficacia, ética y economía de los procesos administrativos de la entidad.
- Cerciorarse del grado de cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos vigentes.
- Comprobar el grado de confiabilidad de la información presentada en el Área Financiera.
- Evaluar la calidad del desempeño en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas a los miembros del área auditada.
- Verificar si la Comandancia de la Institución ha realizado evaluaciones periodices sobre el rendimiento y medición del desempeño del personal policial administrativo, a fin de garantizar la calidad del servicio.

Elaborado por:	JM	Fecha: xx-xx
Supervisado por:	PG	Fecha: xx-xx

AUDITORIA DE GESTION		PE – 2
AREA FINANCIERA -CONTABILIDAD		
<p>3. ALCANCE DEL EXAMEN</p> <p>La presente auditoria está enfocada a los procesos internos del Área Financiera del Comando de Provincial de Policía de Imbabura, con el propósito de delegar efectivamente las funciones y mantener un adecuado control sobre la institución</p> <p>4. BASE LEGAL</p> <p>Las disposiciones legales que servirán como criterio profesional en el desarrollo de este examen son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reglamento de Disciplina de la Policía ▪ Reglamento Orgánico de la Inspectoría ▪ Constitución Política de la República del Ecuador ▪ Ley de Personal de la Policía Nacional ▪ Ley Orgánica de la Policía Nacional ▪ Código de Ética Profesional de la Policía Nacional ▪ Ley de Régimen Tributario Interno 		
Elaborado por: JM		Fecha: xx-xx
Supervisado por: PG		Fecha: xx-xx

AUDITORIA DE GESTION

PE - 3

AREA FINANCIERA -CONTABILIDAD**5. PLANIFICACION AUDITOR**

Para realizar la Auditoría de Gestión en el Comando de Provincial de Policía de Imbabura, se necesitara el siguiente equipo de trabajo:

EQUIPO DE TRABAJO	
1	Auditor de Gestión – Jefe de Equipo
2	Asistentes de auditoría

El tiempo estimado para cumplir con la auditoria de gestión es de 30 horas laborales, los mismos que se distribuyen de la siguiente manera:

FASES	DIAS
Planeación preliminar	1
Planeación Específica	4
Ejecución del Trabajo	15
Comunicación de Resultados	5
TOTAL	25

Los tiempos estimados se determinaron considerando la óptima colaboración del personal de la institución, el cumplimiento de los plazos previstos dependerán de la oportunidad y diligencia con que nos proporcione la información.

Por lo tanto la fecha prevista para la terminación de la auditoría de gestión es el xx de xx de xxxx.

Elaborado por:	JM	Fecha: xx-xx
Supervisado por:	PG	Fecha: xx-xx

AUDITORIA DE GESTION JEFATURA FINANCIERA -CONTABILIDAD

6. PRESUPUESTO DE LA AUDITORÍA

La auditoría de gestión al Comando de Policía de Imbabura, se realizara utilizando los siguientes recursos:

RECURSO HUMANO

1	Auditor de Gestión – Jefe de Equipo	USD \$ 700
2	Asistentes de auditoría	USD \$ 500

RECURSO MATERIALES

3	Computador portátil	USD \$ 90.00
2	Resmas de papel Bond	USD \$ 7.40
4	Esferográficos	USD \$ 3.20
4	Lapiceros	USD \$ 5.60
3	Borradores	USD \$ 3.20
3	Bicolores	USD \$ 2.25
	Transporte	USD \$ 300
	Alimentación	USD \$ 250
TOTAL		<u>USD \$ 1861.65</u>

Elaborado por:	JM	Fecha: xx-xx
Supervisado por:	PG	Fecha: xx-xx

3.4 FASE II.- EJECUCION Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

FASE II

En la Fase II la evaluación del control interno está orientada a evaluar los asuntos administrativos. En la auditoría de gestión el auditor debe alejarse de las orientaciones hacia la información financiera porque el objetivo de esta auditoría es totalmente diferente.

La estructura de Control Interno es un conjunto de planes, métodos y procedimientos, incluyendo la actitud del Comandante Provincial y Jefe Financiero del Comando, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos de control interno para la auditoría.

El control interno discurre por componentes y diversos elementos los que se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia.

Actividades

Evaluación del Control Interno relacionadas con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes.

La evaluación implica la calificación de los riesgos de auditoría que son:

- Riesgo inherente.- posibilidad de errores e irregularidades.
- Riesgo de control.- procedimientos de control y auditoría que no prevenga o detecte.
- Riesgo de detección.- procedimientos sustantivos de auditoría no detecten errores e irregularidades significativas.

Actividades

Evaluación del Control Interno relacionadas con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes.

La evaluación implica la calificación de los riesgos de auditoría que son:

- Riesgo inherente.- posibilidad de errores e irregularidades.
- Riesgo de control.- procedimientos de control y auditoría que no prevenga o detecte.
- Riesgo de detección.- procedimientos sustantivos de auditoría no detecten errores e irregularidades significativas.

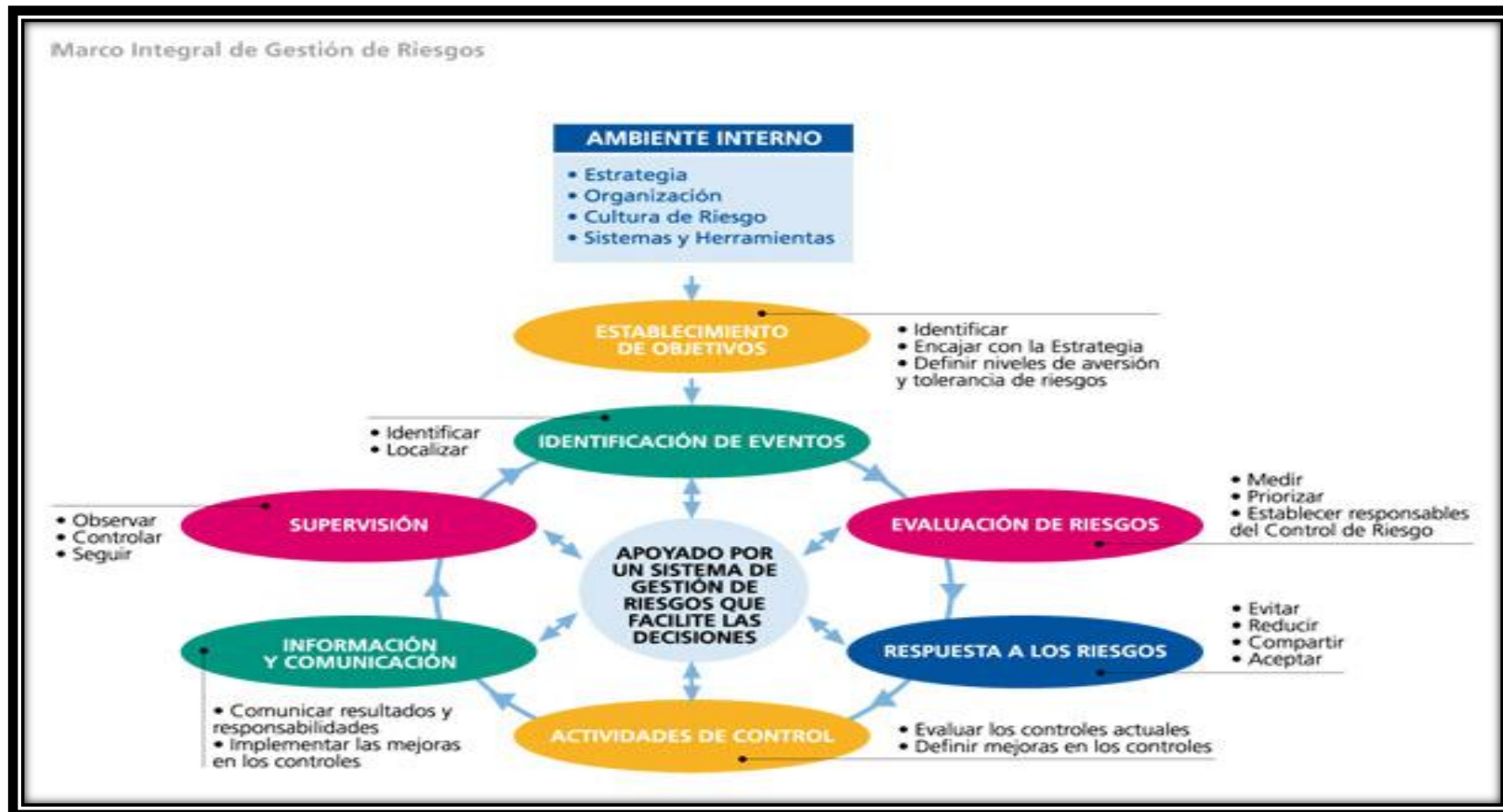
Objeto del Sistema de Control Interno

Según la Contraloría General del Estado, en el artículo 8 de la ley menciona que: Mediante el sistema de control, fiscalización y auditoría se examinarán, verificarán y evaluarán las siguientes gestiones: administrativa, financiera, operativa; y cuando corresponda gestión medio ambiental de las instituciones del Estado y la actuación de sus servidores. En el examen, verificación y evaluación de estas gestiones, se aplicarán los indicadores de gestión institucional y de desempeño y se incluirán los comentarios sobre la legalidad, efectividad, economía y eficiencia de las operaciones y programas evaluados.

- Proteger activos y salvaguardar los bienes del ente.
- Garantizar la razonabilidad y confiabilidad de la información contable y la integridad de los sistemas de información.
- Asegurar el cumplimiento de la normativa aplicable.
- Promover la eficiencia operativa.
- Garantizar el cumplimiento de metas y objetivos programados.

CONTROL INTERNO –COSO II

CUADRO 42. Auditoría de Gestión FASE II



CUADRO 43: Auditoría de Gestión FASE II

AUDITORIA DE GESTION				PT – ET A						
AREA FINANCIERA -CONTABILIDAD										
FASE II										
PROGRAMA DE AUDITORÍA CONTROL INTERNO										
OBJETIVOS:										
<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar el control interno del área financiera. 										
N°	DESCRIPCION	Ref. P/T	Elab. Por	Observa ciones						
	Procedimientos:									
1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revise el reglamento interno y manual de funciones. 	PT-A.1	JM							
2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evalúe el sistema del control interno 	PT-A.2	JM							
3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realice la matriz y ponderación de Riesgos 	PT-A.3	JM							
4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efectué el informe del control interno de acuerdo a los componentes del COSO II 	PT- A.4	JM							
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;">Elaborado por:</td> <td style="width: 20%;">JM</td> <td style="width: 20%;">Fecha: xx-xx</td> </tr> <tr> <td>Supervisado por:</td> <td>PG</td> <td>Fecha: xx-xx</td> </tr> </table>					Elaborado por:	JM	Fecha: xx-xx	Supervisado por:	PG	Fecha: xx-xx
Elaborado por:	JM	Fecha: xx-xx								
Supervisado por:	PG	Fecha: xx-xx								

AUDITORIA DE GESTION

PT - A.1

AREA FINANCIERA –CONTABILIDAD

EJECUCIÓN DE TRABAJO DE CAMPO

Según lo solicitado, acerca de los manuales, instructivos, y normativas que tiene el Comando de Policía CP-12 fue remitida una contestación del día xx del presente año, que explica lo siguiente:

“A petición de los interesados, los manuales y reglamentos son emitidos por la Comandancia General de la Policía Nacional y las disposiciones de cargos son asignadas de acuerdo a las necesidades de personal administrativo, ya sea por pases internos o externos del policía encargado. El Jefe Financiero es el encargado de asignar las actividades correspondientes a los administrativos del área, maneja con detalle las actividades que realiza cada uno de una forma poco adecuada, es decir, a criterio personal pero que colabora con el sistema en funcionamiento para poder cumplir con la consecución de objetivos y cumplimiento de la visión para años posteriores”.

Conclusión:

- La Institución no cuenta con un manual de funciones e instructivos departamentales que les permita reconocer cada una de las actividades que debe desarrollar cada administrativo policial del área, es decir los cargos son asignados de acuerdo al grado de servicio policial según lo establece la Ley Orgánica de Personal Policial, mas no cuenta con un respectivo manual q detalle actividades y responsabilidades.
- No realizan bien las proyecciones presupuestarias, haciendo uso inadecuado de Intras en el sistema ESIGEF, y que a su vez no es un sistema contable verifíco por su falta de detalles económicos que requiere conocer el Comando CP-12.

Recomendaciones:

- Deberá realizar manuales, instructivos y normativas de acuerdo al cargo, que este sentado de forma escrita y sean de fácil utilización para mejor el desenvolvimiento de las labores asignadas.
- Analizar proyecciones de gastos, para presentar el nuevo presupuesto requerido de acuerdo a las necesidades de la Institución.

Elaborado por:	JM	Fecha: xx-xx
Supervisado por:	PG	Fecha: xx-xx

3.4.1 CUESTIONARIO DEL CONTROL INTERNO

CUADRO 45: Auditoría de Gestión FASE II

AUDITORIA DE GESTION							PT - A.2 1/5	
AREA FINANCIERA –CONTABILIDAD								
DIRIGIDOS A: Personal del Área Financiera								
PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACION		OBSERVACIONES		
	SI	NO	N/A	Puntaje Optimo	Calif. Obtenida			
AMBIENTE DE CONTROL								
¿Existen Objetivos y metas institucionales?	x			10	9			
¿La rotación del personal es política general de la institución?	x			10	8			
¿Existe un manual de normas de competencia laboral por escrito que describa las funciones del personal del área?		x		10	5	No se tiene conocimiento de la existencia de un manual de normas de competencia laboral impartido por el Comando	Ref: HH ECI1	
¿Se encuentra definida la estructura administrativa?	x			10	8			
¿Existe un código de ética en la organización?	x			10	8			
¿Cuenta con el personal calificado para el desempeño de las actividades?		x		10	6	No existe un manual de funciones que determine las responsabilidades del personal policial administrativo	Ref: HH ECI2	
¿Las funciones y responsabilidades del área se encuentran adecuadamente distribuidas?	x			10	8	Se comprobó la debida segregación de funciones y responsabilidades para las personas del área financiera.		

AUDITORIA DE GESTION AREA FINANCIERA –CONTABILIDAD CUESTIONARIO DEL CONTROL INTERNO						
						PT - A.2 2/5
DIRIGIDOS A: Personal del Área Financiera						
PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACION		OBSERVACIONES
	SI	NO	N/A	Puntaje Optimo	Calif. Obtenida	
¿Se tiene implementado un plan de capacitación técnica para el personal?		x		10	5	Se constató que no se tiene un plan de capacitación para el personal Ref: HH ECI3
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
¿Se establecen objetivos estratégicos en la institución?	x			10	9	Se constató el cumplimiento de los objetivos del plan estratégico general
¿Se realiza un análisis de gestión por indicadores?	X			10	7	Se constató la existencia de objetivos y metas anuales en referencia a los recursos utilizados y al presupuesto asignado
¿Existe compromiso de la alta dirección?	x			10	9	
¿Existe un control de los recursos asignados a cada área?	x			10	9	
IDENTIFICACION DE EVENTOS						
¿Existen riesgos internos que afectan a la consecución de metas?	x			10	7	

AUDITORIA DE GESTION						
AREA FINANCIERA –CONTABILIDAD						
CUESTIONARIO DEL CONTROL INTERNO						
DIRIGIDOS A: Personal del Área Financiera						
PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACION		OBSERVACIONES
	SI	NO	N/A	Puntaje Optimo	Calif. Obtenida	
¿Los eventos son identificados oportunamente en el departamento?	x			10	7	
¿Participa directamente la alta dirección en la identificación de eventos?	x			10	8	Participa directamente la alta dirección en la toma de decisiones
EVALUACION DE RIESGOS						
¿Existen metodologías para evaluar los riesgos en el departamento?		x		10	8	
¿Existen planes de contingencia?		x		10	5	
¿La alta dirección toma decisiones oportunas para mitigar los riesgos del área?	x			10	8	
¿El sistema contable-financiero ESIGEF implementado por el Estado es evaluado ante cualquier tipo de riesgo?	x			10	7	El sistema les permite realizar transacciones de forma eficiente y efectiva, pero no les permite conocer su situación financiera debido a que no está habilitadas algunas opciones del sistema.

AUDITORIA DE GESTION						
AREA FINANCIERA –CONTABILIDAD						
CUESTIONARIO DEL CONTROL INTERNO						
DIRIGIDOS A: Personal del Área Financiera						
PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACION		OBSERVACIONES
	SI	NO	N/A	Puntaje Optimo	Calif. Obtenida	
RESPUESTA A LOS RIESGOS						
¿Existen respuestas oportunas a los riesgos identificados en el departamento?	x			10	8	
¿Existe evidencia de la toma de decisiones en respuesta al riesgo?	x			10	8	
¿Se comunican las decisiones tomadas por la alta dirección?	x			10	9	
ACTIVIDADES DE CONTROL						
¿Cumple el área financiera sus procesos contables financieros de acuerdo a la planificación estratégica?		x		10	6	La revisión está basada solamente en el cumplimiento de transacciones en el ESIGEF
¿Existen procedimientos de controles frecuentes?	x			10	6	Se efectúan controles en el cumplimiento de las disposiciones por parte del Jefe Financiero
¿La segregación de funciones es efectiva para el cumplimiento de las disposiciones de la alta dirección?	x			10	8	

Elaborado por:	JM	Fecha: xx-xx
Supervisado por:	PG	Fecha: xx-xx

AUDITORIA DE GESTION						
AREA FINANCIERA –CONTABILIDAD						
CUESTIONARIO DEL CONTROL INTERNO						
DIRIGIDOS A: Personal del Área Financiera						
PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACION		OBSERVACIONES
	SI	NO	N/A	Puntaje Optimo	Calif. Obtenida	
INFORMACION Y COMUNICACION						
¿Se analiza la información financiera del sistema contable de acuerdo al plan presupuestario?	x			10	8	
¿El sistema contable brinda un grado de confiabilidad?		x		10	5	
¿El personal posee un manual de usuario para el manejo oportuno del sistema?	x			10	6	Se maneja un manual de usuario aplicando el uso superficial del mismo debido a que no conoce a fondo sus aplicaciones.
¿Existe una comunicación efectiva entre el personal que integra el departamento?	x			10	9	
SUPERVISION Y MONITOREO						
¿Se efectúan planes de acciones correctivas?	x			10	8	
¿Se aplican parámetros de medición para el cumplimiento de las actividades contables y administrativas?	x			10	8	Se constató que el Jefe Financiero asigna y exige la ejecución inmediata de las actividades generadas
TOTAL				310	230	

AUDITORIA DE GESTION

PT - A.3
1/3

AREA FINANCIERA –CONTABILIDAD

MATRIZ DE RIESGOS

Riesgo Inherente: Según el estudio que se realizó a la institución, se pudo determinar que el riesgo inherente del área auditada es de 38% (riesgo medio bajo), considerando la ponderación de la siguiente matriz y las variables de importancia así:

RIESGO	MÍNIMO	MÁXIMO
BAJO		
BAJO	0,01%	11,11%
MEDIO	11,12%	22,22%
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO		
BAJO	33,34%	44,44%
MEDIO	44,45%	55,55%
ALTO	55,56%	66,66%
ALTO		
BAJO	66,67%	77,77%
MEDIO	77,78%	88,88%
ALTO	88,89%	99,99%

N/I:

- El Comando tiene implementada y actualizada la planificación estratégica, lo que guía el rumbo de sus actuaciones de la institución de acuerdo a los objetivos determinados por la institución.
- La estructura organizacional es adecuada y casi en la totalidad están debidamente asignadas las funciones en el área y por ende la coordinación con las demás áreas de la institución.
- No se aplican indicadores de rendimiento al personal del área financiera, ni tampoco se da la debida importancia a la supervisión y medición del desempeño.
- A pesar de no estar debidamente implementadas y manejarse de manera tácita las funciones y políticas para el área, cada una de las personas saben cómo desarrollar sus actividades.

Elaborado por:	JM	Fecha: xx-xx
Supervisado por:	PG	Fecha: xx-xx

AUDITORIA DE GESTION

AREA FINANCIERA –CONTABILIDAD

INFORME DE EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
MATRIZ TOTALIZADORA

	RIESGO	NIVEL DE CONFIANZA	TOTAL COMPONENTES VALORACION TEORICA	TOTAL COMPONENTES VALORACION REAL	ESTADO ACTUAL DEL SCI
CALIFICACION FINAL	ALTO	BAJO	310	230	65,61%
	MODERADO	MODERADO			
	BAJO	ALTO			
% DE EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO					74,19%
RIESGO DE CONTROL					25.81%

CALIF. %		GC	NR
15%	50%	B	A
51%	75%	M	M
51%	59%	MB	MA
60%	66%	MM	MM
67%	75%	MA	MB
76%	95%	A	B

NOMENCLATURA	
B	BAJO
M	MODERADO
MB	MODERADO BAJO
MM	MODERADO MODERADO
MA	MODERADO ALTO
A	ALTO
GC	GRADO DE CONFIANZA
NR	NIVEL DE RIESGO

Elaborado por:	JM	Fecha: xx-xx
Supervisado por:	PG	Fecha: xx-xx

PT - A.3
3/3

AUDITORIA DE GESTION

AREA FINANCIERA –CONTABILIDAD

Riesgo de Detección: Conforme a los riesgos antes determinados se puede afirmar que el riesgo de detección correspondiente a este trabajo de auditoría es del 18 %, lo que permitirá diseñar procedimientos y aplicar técnicas eficientes para la obtención de información válida.

Riesgo de Auditoría: Según los porcentajes determinados tras el análisis al área financiera del Comando, el riesgo de auditoría se compone de:

RA = RI * RC * RD

Riesgo de auditoría= Riesgo Inherente * Riesgo de Control * Riesgo de Detección

Riesgo de auditoría= (0.38 * 0.258 * 0.18)

Riesgo de auditoría= (0,021) * 100

Riesgo de auditoría= 1,76 %

Según el valor obtenido del riesgo de auditoría, se puede deducir que el auditor se enfrenta a un riesgo de 1,76% de que ha ocurrido un error material que ha evadido los controles del personal policial y podría no ser detectado por los procedimientos del auditor.

Elaborado por:	JM	Fecha: xx-xx
Supervisado por:	PG	Fecha: xx-xx

3.5 FASE III.- DESARROLLO DE HALLAZGOS O EXAMEN PROFUNDO DE LAS AREAS

FASE III

INTRODUCCIÓN

La ejecución de la auditoria de gestión está focalizada, en la obtención de evidencias suficientes y pertinentes sobre los asuntos más importantes aprobados en el plan de auditoria. Una de las actividades más importantes de la fase de ejecución, es el desarrollo de hallazgos.

Los hallazgos en auditoria tienen un sentido de recopilación y síntesis de información específica sobre una actividad u operación, que ha sido analizada y evaluada y, que se considera de interés para los funcionarios a cargo de la entidad examinada.

Dentro del proceso de ejecución de la auditoria, el auditor brinda a los funcionarios y servidores de la entidad examinada, que están o podrían estar afectados por el informe, la oportunidad de efectuar comentarios y aclaraciones en forma escrita (u oral) sobre los hallazgos identificados antes de presentar el informe.

OBJETIVOS

- Obtener evidencias competente y suficiente, mediante la inspección, observación, indagación y confirmación para proveer una base razonable que permita la expresión de una opinión del auditor.
- Determinar a través de pruebas de auditoría las políticas y los procedimientos que se emplean para alcanzar los objetivos.
- Elaborar papeles de trabajo para sustentar las conclusiones y recomendaciones del informe de auditoría.

PROCEDIMIENTOS

- Aplicación de programas detallados y específicos para cada uno de los componentes (proyectos o actividades)
- Utilización de las técnicas de auditoría tales como: inspección física, observación, confirmación, declaración, certificación, cálculo, indagación, análisis y técnicas de investigación para el análisis.
- Adicionalmente mediante la utilización de:
 - Parámetros o indicadores de economía, eficiencia, eficacia y otros, que permitan medir el grado de satisfacción de los usuarios frente al servicio que presta la Jefatura Financiera
 - Evaluación del cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentos, que rigen el funcionamiento de las actividades que se desarrollan en la Jefatura Financiera
 - Preparación de los papeles de trabajo, que permitan sustentar la evidencia reunida y necesaria.
 - Elaboración de hojas de resumen de hallazgos significativos por cada uno de los procesos que integran la unidad, los mismos que deben ser oportunamente comunicados a los funcionarios y terceros relacionados.
 - Definición de la estructura del borrador del informe de auditoría, basada en el contenido de los papeles de trabajo.

HALLAZGOS

Se denomina hallazgo de auditoría al resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual relevada durante un examen a un área, actividad u operación. Es toda información que a juicio del auditor le permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en la gestión de la entidad, programa o proyecto bajo examen que merecen ser comunicados en el informe. Sus elementos son:

1. Condición

Comprende la situación actual encontrada por el auditor al examinar un área, actividad u transacción. Constituye el criterio que no se está logrando. Es importante que la condición haga referencia directa al criterio, en vista de que su propósito es describir el comportamiento de la entidad auditada en el logro de las metas expresadas como criterios.

2. Criterio

Comprende parámetros o normas con las cuales el auditor mide la situación encontrada o condición actual. Es también la meta que la unidad o dependencia está tratando de alcanzar o representa la unidad de medida que permite la evaluación de la condición actual. El auditor tiene la responsabilidad de seleccionar criterios que sean razonables, factibles y aplicables a las cuestiones sometidas a examen.

3. Causa

Es el motivo o razón por la cual se originó la desviación, o no se cumplió el criterio o norma. Representa la razón básica (o las razones) por la cual ocurrió la condición, o también el motivo del incumplimiento del criterio o norma. Su identificación requiere de la habilidad y el buen juicio del auditor y, es indispensable para el desarrollo de una recomendación constructiva que prevenga la recurrencia de la condición.

4. Efecto

Es el resultado adverso que se produce de la comparación entre la condición y el criterio respectivo. La identificación del efecto es un factor importante para el auditor por cuanto le permite persuadir a la gerencia acerca de la necesidad de adoptar una acción correctiva oportuna para alcanzar el criterio o la meta.

Conclusiones

Son juicios profesionales del auditor basados en los hallazgos luego de evaluar sus atributos y de obtener la opinión de la entidad. Su formulación se basa en las realidades de la situación encontrada, manteniendo una actitud objetiva, positiva e independiente sobre lo examinado.

Recomendaciones

Son sugerencias positivas para dar soluciones prácticas a los problemas o deficiencias encontradas, con la finalidad de mejorar las operaciones o actividades de la entidad.

CUADRO 53: Auditoría de Gestión FASE III

AUDITORIA DE GESTION				PT – ET A						
AREA FINANCIERA -CONTABILIDAD										
PROGRAMA ESPECIFICO DE AUDITORÍA EJECUCION DE TRABAJO										
Nº	ACTIVIDADES A REALIZARSE	Ref. P/T	Elab. Por	Observaciones						
	Procesos y Procedimientos a evaluar:									
1	ASIGNACION DE ACTIVIDADES. Verificar el cumplimiento de actividades según memorandos de confirmación y contestación de acuerdo a lo solicitado.	CM1	JM							
2	CAPACITACION DEL PERSONAL Verificar el cronograma de capacitaciones del personal efectuadas durante todo el año	CM2	JM							
3	PROCESOS CONTABLES Verificar el cumplimiento de instructivos del sistema contable ESIGEF	CM3	JM							
<table border="1"> <tr> <td>Elaborado por:</td> <td>JM</td> <td>Fecha: xx-xx</td> </tr> <tr> <td>Supervisado por:</td> <td>PG</td> <td>Fecha: xx-xx</td> </tr> </table>					Elaborado por:	JM	Fecha: xx-xx	Supervisado por:	PG	Fecha: xx-xx
Elaborado por:	JM	Fecha: xx-xx								
Supervisado por:	PG	Fecha: xx-xx								

3.5.1 PAPELES DE TRABAJO

CUADRO 54: Auditoría de Gestión FASE III

AUDITORIA DE GESTION		Ref: CM 1						
AREA FINANCIERA -CONTABILIDAD								
ACTIVIDAD: ASIGNACION DE ACTIVIDADES								
PROCEDIMIENTO: Verificar el número de transacciones que se ejecutan a diario en el sistema ESIGEF cada fin de mes, y revisar la emisión de oficios, memorándums realizados por el área financiera.								
APLICACIÓN: Se indagó a los funcionarios policiales que están encargados del manejo del sistema contable ESIGEF, quienes conforman el Comandante Provincial que autoriza los pagos, el Jefe financiero encargado del análisis de la situación económica y desembolsos y la contadora que efectúa las transacciones y revisa toda la documentación de adquisición, siendo los únicos que manejan las claves del sistema que asigna el Estado a las instituciones públicas.		HH CM 1						
APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTION Transacciones sistema contable ESIGEF = Número de gestiones de recursos efectivas realizadas								
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;">Elaborado por:</td> <td style="width: 20%;">JM</td> <td style="width: 20%;">Fecha: xx-xx</td> </tr> <tr> <td>Supervisado por:</td> <td>PG</td> <td>Fecha: xx-xx</td> </tr> </table>			Elaborado por:	JM	Fecha: xx-xx	Supervisado por:	PG	Fecha: xx-xx
Elaborado por:	JM	Fecha: xx-xx						
Supervisado por:	PG	Fecha: xx-xx						

AUDITORIA DE GESTION		HH CM 1
AREA FINANCIERA -CONTABILIDAD		
HALLAZGO N°1		
TITULO: Inexistencia de un Manual de Funciones		
Condición: Los Jefes de las diferentes áreas no han cumplido con los objetivos determinados en la institución de las responsabilidades de los funcionarios policiales administrativos, debido a que desconocen los formatos que determina la SERES de evaluación de desempeño que están solo a disposición en el Comando General de Quito.		
Criterio: El Jefe Financiero aporta la necesidad de implementar el manual de funciones para el Comando Provincial de Policía de Imbabura detallando el perfil y responsabilidades de los policías que forman parte de la administración del Comando.		
Causa: No existe personal profesional para la elaboración de los manuales		
Efecto: La Jefatura Financiera al no contar con un manual de funciones limita las actividades y responsabilidades de los policías que laboran en el área, disminuyendo la capacidad intelectual y seleccionando en ciertos casos a personal no apto para ejercer el puesto administrativo dentro del área Considerando desde otro aspecto que puede darse la duplicidad de funciones que evitar dar cumplimiento a los objetivos establecidos en los tiempos estimados.		
Elaborado por: JM		Fecha: xx-xx
Supervisado por: PG		Fecha: xx-xx

AUDITORIA DE GESTION		Ref: CM 2						
AREA FINANCIERA -CONTABILIDAD								
ACTIVIDAD: CAPACITACION DEL PERSONAL								
PROCEDIMIENTO: Verificar el cronograma de capacitaciones durante todo el año de acuerdo a la Planificación estratégica del Comando.								
APLICACIÓN: Se revisó el Plan Estratégico de la institución, donde se determinó que el comando posee como objetivo plan capacitación oportuna del personal, pero no se ha dado cumplimiento a los requerimientos de los reglamentos internos		HH CM 2						
APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTION Capacitaciones del personal policial = porcentaje de personal capacitado								
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;">Elaborado por:</td> <td style="width: 20%;">JM</td> <td style="width: 20%;">Fecha: xx-xx</td> </tr> <tr> <td>Supervisado por:</td> <td>PG</td> <td>Fecha: xx-xx</td> </tr> </table>			Elaborado por:	JM	Fecha: xx-xx	Supervisado por:	PG	Fecha: xx-xx
Elaborado por:	JM	Fecha: xx-xx						
Supervisado por:	PG	Fecha: xx-xx						

AUDITORIA DE GESTION		HH CM 2
AREA FINANCIERA -CONTABILIDAD		
HALLAZGO N°2		
TITULO: <u>Nula capacitación en el área financiera</u>		
Condición: Existen capacitaciones dentro del Comando que son dirigidas a todos los miembros policiales de diversos temas de seguridad policial, mas no existen capacitaciones específicas para preparar profesionalmente a los policías que ejecutan sus labores en las áreas administrativas		
Criterio: El cronograma de capacitaciones y el plan del talento humano facilitan detectar las necesidades presentes de conocimientos amplios y actualizados por parte de los funcionarios policiales administrativos del área auditada.		
Causa: Inexistencia de aliados estratégicos con instituciones y consultoras que trabajan en la preparación, capacitación y actualización de los conocimientos del personal del área financiera para el buen uso de los recursos asignados por el Estado.		
Efecto: Disminución del intelecto profesional del personal, al no estar debidamente actualizados en información administrativa financiera, desconociendo nuevas reformas financieras, contables y tributarias, por ende desarrollando erróneamente las actividades asignadas.		
Elaborado por: JM		Fecha: xx-xx
Supervisado por: PG		Fecha: xx-xx

AUDITORIA DE GESTION AREA FINANCIERA -CONTABILIDAD		Ref: CM 3						
ACTIVIDAD: PROCESOS CONTABLES								
PROCEDIMIENTO: Verificar el cumplimiento del uso adecuado de los instructivos y procedimientos legales que se deben cumplir para realizar transferencias con el presupuesto asignado por el Estado.								
APLICACIÓN: Se analizó el proceso contable de transacciones y la utilización de los recursos humanos, tecnológicos y financieros		HH CM 3						
APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTION % de Transacciones = Número de egresos de recursos económicos realizados								
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;">Elaborado por:</td> <td style="width: 20%;">JM</td> <td style="width: 20%;">Fecha: xx-xx</td> </tr> <tr> <td>Supervisado por:</td> <td>PG</td> <td>Fecha: xx-xx</td> </tr> </table>			Elaborado por:	JM	Fecha: xx-xx	Supervisado por:	PG	Fecha: xx-xx
Elaborado por:	JM	Fecha: xx-xx						
Supervisado por:	PG	Fecha: xx-xx						

AUDITORIA DE GESTION AREA FINANCIERA -CONTABILIDAD		HH CM 2						
HALLAZGO N°3								
TITULO: <u>Falta de cumplimiento y seguimiento en los procesos contables financieros</u>								
Condición: Los procesos contables deben seguir diversos procedimientos para efectuar su aprobación y ejecución								
Criterio: Las políticas y procedimientos financieros siguen un proceso lógico y necesario para la utilización de los recursos de acuerdo a la proyección presupuestaria efectuada anualmente.								
Causa: Falta de planificación en las actividades administrativas-financieras del área auditada.								
Efecto: Disminuir la capacidad de manejo del sistema contable alterando la estandarización de procedimientos.								
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;">Elaborado por:</td> <td style="width: 20%;">JM</td> <td style="width: 20%;">Fecha: xx-xx</td> </tr> <tr> <td>Supervisado por:</td> <td>PG</td> <td>Fecha: xx-xx</td> </tr> </table>			Elaborado por:	JM	Fecha: xx-xx	Supervisado por:	PG	Fecha: xx-xx
Elaborado por:	JM	Fecha: xx-xx						
Supervisado por:	PG	Fecha: xx-xx						

3.6 FASE IV.- MONITOREO ESTRATÉGICO DE RECOMENDACIONES JUNTO CON LA ADMINISTRACIÓN

FASE IV

La etapa de Seguimiento de los Resultados de Auditoría corresponde a la parte del proceso de auditoría, en el cual se verifica que las recomendaciones de auditoría se hayan cumplido, de acuerdo con los compromisos tomados por las áreas operacionales, informando a la Dirección de aquello. La etapa de Seguimiento de los Resultados de Auditoría abarca varios hitos, que van desde la determinación de la actividad apropiada de seguimiento de resultados, hasta la comunicación de los Resultados a la autoridad o a la unidad que fue auditada.

El Plan de Mejoramiento Institucional recogerá las recomendaciones y análisis generados en el desarrollo de la Auditoría Interna, Evaluación Independiente.

El Plan de Mejoramiento debe realizarse en un periodo determinado, ajustado con su misión, visión, objetivos institucionales, funciones y los recursos disponibles. Su contenido contemplará las observaciones y el resultado del análisis de las variaciones presentadas entre las metas esperadas y los resultados obtenidos; así como la definición de su objetivo, alcance, acciones a implementar, metas, la asignación de los responsables y de los recursos requeridos, el tiempo de ejecución y las acciones de seguimiento necesarias para verificar su cumplimiento.

3.6.1 FORMATO DE ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO

CUADRO 60: Auditoría de Gestión FASE III

Actividad de Seguimiento N°					
Fecha Emisión					
Objetivos					
Alcance					
Se considera realizar Seguimiento sobre:		Todas las recomendaciones		Las recomendaciones priorizadas	
La metodología que se ha utilizado para la priorización (si se utiliza) es la Matriz de Factores críticos de Seguimiento cuya aplicación y resultados se En documento aparte.					
El equipo de auditoría que va a realizar las acciones de seguimiento está compuesto por:					
Las horas de auditoría consideradas para la ejecución del presente seguimiento son:					
Acciones de Seguimiento Año					
Acción de Seguimiento 1					
Informe N°					
Fecha Informe					
Fecha Respuesta Auditado					
Informe			Respuesta Auditado		
Materia	Hallazgo	Recomendación	Compromiso	Plazo para Implementación	Responsable
Acción de seguimiento 2					
Informe N°					
Fecha Informe o Comunicación					
Fecha Respuesta Auditado					
Informe			Respuesta Auditado		
Materia	Hallazgo	Recomendación	Compromiso	Plazo para Implementación	Responsable
Hecho por:		Validado por:		Aprobado por:	
Fecha:		Fecha:		Fecha:	

3.7 FASE V.- COMUNICACIÓN DE RESULTADOS E INFORMES DE AUDITORÍAS.

FASE V

El objetivo de la comunicación de resultados es dar a conocer oportunamente a quien tenga la autoridad necesaria y suficiente para decidir y actuar, los resultados parciales o finales obtenidos en el desarrollo de los estudios de auditoría y las recomendaciones pertinentes, para el fortalecimiento de los controles y para la aplicación de medidas correctivas, cuando sea procedente.

En el transcurso de la auditoría, el Auditor mantendrá constante comunicación con los empleados de la Institución bajo examen, dándoles oportunidad de presentar pruebas documentadas, como la información verbal pertinente respecto a los asuntos sometidos al examen; la comunicación de los resultados se la considera como última fase de la auditoría; sin embargo debe ser ejecutada durante todo el proceso. La labor de auditoría no es secreta y con excepción de casos que involucren fraudes, desfalcos o cuestiones de seguridad, el auditor tiene el deber de discutir abierta y francamente sus hallazgos con los servidores vinculados con las operaciones a ser examinadas. Al finalizar los trabajos de auditoría en el campo, se dejará constancia documentada de que fue cumplida la comunicación de resultados en los términos previstos por la Ley y normas profesionales sobre la materia.

OBJETIVOS

- Elaborar el borrador de informe de auditoría incluyendo los comentarios, conclusiones y recomendaciones obtenidos de los hallazgos encontrados.
- Preparar la conferencia final, donde se permitirá que los funcionarios responsables de la administración expongan sus opiniones y presenten las justificaciones a los hallazgos relevantes.

- Proponer acciones correctivas inmediatas, para fortalecer el control interno de la jefatura financiera.
- Exponer en forma resumida, el incumplimiento con su efecto económico, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada.

BORRADOR DEL INFORME

El borrador de informe es un documento provisional, antes de su emisión debe ser discutido en una conferencia final con los responsables de la gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen.

Se redactará un informe, a medida que se vaya concluyendo cada una de las etapas del trabajo de campo, en relación a cada hallazgo tentativo y sus conclusiones. De esta manera se podrá determinar anticipadamente si fuera necesario realizar trabajos adicionales para obtener mayor información.

El borrador de informe por escrito constituirá la forma establecida por la auditoría para comunicar los resultados de la auditoría aplicada a los funcionarios responsables, esto permitirá:

- Poner en conocimiento de la autoridad superior de la unidad o dependencia los resultados del examen.
- Reducir el riesgo de interpretación idónea de los resultados.
- Dar oportunidad al organismo auditado a emitir sus descargos respecto a las observaciones y hallazgos incluidos en el borrador de informe.
- Facilitar las acciones de seguimiento, para determinar si la entidad ha adoptado las correspondientes acciones correctivas, especialmente las referidas a las auditorías anteriores.

PRESENTACIÓN DEL INFORME

El auditor, como conclusión de la etapa de Estudio General y en base a la información obtenida y documentada en el Cuestionario de Evaluación Global y a las áreas Críticas detectadas deberá elaborar un Informe de Diagnóstico General.

Este informe es la presentación por escrito de los hallazgos de la auditoría de gestión encontrados en la empresa con las observaciones, conclusiones y recomendaciones precisas para corregir los problemas detectados en la gestión de la empresa u organización que se audita. El informe contiene:

- Informe del estado competitivo
- Informe de la calidad del desempeño gerencial
- Informe de la eficacia del control interno gerencial
- Informe de impacto en los resultados de los hallazgos encontrados en la auditoria
- Conclusiones y recomendaciones prácticas generales y por áreas-problema.

ESTRUCTURA DEL INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

ESTRUCTURA INFORME AUDITORÍA DE GESTIÓN

CUADRO 61: Estructura del Informe

COMANDO PROVINCIAL DE POLICIA DE IMBABURA
JEFATURA FINANCIERA
ESTRUCTURA DEL INFORME
Carátula <ul style="list-style-type: none">▪ Título de la Auditoría▪ Período del examen▪ Código de identificación
Índice <ul style="list-style-type: none">▪ Presentará el contenido de cada informe con relación a los asuntos que lo conforman y el número de páginas correspondientes.
Siglas y Abreviaturas <ul style="list-style-type: none">▪ Consiste en el significado de las abreviaturas y siglas usadas en el informe
Carta de Presentación <ul style="list-style-type: none">▪ Sirve para presentar formalmente un informe a la autoridad de la empresa
CAPITULO I.- Enfoque de la auditoría <p>Este capítulo provee al lector información acerca de la naturaleza del examen efectuado en la Institución, servirá de base para una mejor comprensión y apreciación de la misma.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Motivo<p>Se identificará el tipo de examen y el nombre del o las áreas analizadas</p>▪ Objetivo<p>Se identificará los objetivos generales y específicos, de conformidad con la orden d trabajo.</p>

- **Alcance**

Identificación del período cubierto de la auditoría o la época en que se produjeron las condiciones informadas.

- **Enfoque**

- **Componentes auditados**

- **Indicadores utilizados**

CAPITULO II.- Resultados Generales

Comentarios, Conclusiones y Recomendaciones sobre la entidad, relacionados con la evaluación de la Estructura de Control Interno del cumplimiento de objetivos y metas institucionales, entre otros.

a. Comentarios

- Sobre aspectos positivos de la gestión gerencial-operativa y de resultados, que
- determinen el grado de cumplimiento de las 5 “E” teniendo en cuenta: condición,
- criterio, efecto y causa;
- Sobre las deficiencias determinando la condición, criterio, efecto y causa; también cuantificando los perjuicios económicos ocasionados, los desperdicios existentes, daños materiales producidos.

b. Conclusiones

- Conclusión del auditor sobre los aspectos positivos de la gestión gerencial operativa y sus resultados, así como del cumplimiento de las cinco "E.
- Conclusión del auditor sobre el efecto económico y social producido por los perjuicios y daños materiales ocasionados, también por las ineficiencias, prácticas antieconómicas, incumplimientos y deficiencias en general; y a las causas y condiciones que incidieron en el incumplimiento de las cinco “E”.

c. Recomendaciones

- Constructivas y prácticas proponiendo mejoras relacionadas con la gestión

de la entidad auditada, para que emplee sus recursos de manera eficiente y económica, se realicen con eficiencia sus actividades o funciones; ofrezca bienes, obras o servicios de calidad con la oportunidad y a un costo accesible al usuario; y, que permita obtener resultados favorables en su impacto.

FUENTE: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado

ELABORACIÓN: Autoras

TIPOS DE RESPONSABILIDADES

❖ Responsabilidad Administrativa

Según el Art. 45 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado determina:

Que la Responsabilidad Administrativa es aquella que se establecerá a base del análisis documentado del grado de inobservancia de las disposiciones legales relativas al asunto de que se trate, y sobre el incumplimiento de las atribuciones, funciones, deberes y obligaciones que les competen por razón de su cargo o de las estipulaciones contractuales.

La responsabilidad administrativa se concreta en dos tipos de sanciones:

- La Multa; sanción pecuniaria que se impondrá según la jerarquía del funcionario o empleado responsable, por los actos ejecutados indebidamente, o por la omisión intencional o culposa de las disposiciones legales y reglamentarias.
- La destitución: sanción que produce la cesación definitiva de funciones de un servidor público.

❖ Responsabilidad Civil Culposa

Según el Art. 52 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado determina: Que la Responsabilidad Civil Culposa nace de una acción u omisión

culposa aunque no intencional de un servidor público o de un tercero, autor o beneficiario, de un acto administrativo, sin tomar las debidas cautelas necesarias para evitar resultados perjudiciales, directos o indirectos a los bienes o recursos públicos.

Para el establecimiento del perjuicio económico, la ley pertinente, determina dos tipos de responsabilidad civil: la glosa y la orden de reintegro.

Según el Art. 53 literal 1 Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado determina: Que la Orden de Reintegro es aquella que se da en el caso de pago indebido. Se pondrá por pago indebido cualquier desembolso que se realizare sin documento legal o contractual o sin que el beneficiario hubiere entregado el bien, realizado la obra, o prestado el servicio, o la hubiera cumplido parcialmente.

❖ **Indicio de Responsabilidad Penal**

Según el Art. 65 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado determina: Que el indicio de Responsabilidad Penal tiene como fundamento el dolo, esto es, el deseo de inferir daño u obtener ventajas ilícitas para sí o para otro, originando de esta manera un delito.

La Contraloría General del Estado, en materia de responsabilidad penal, únicamente establece indicios; correspondiéndole como autoridad competente al Juez de lo Penal, declarar de manera definitiva esta clase de responsabilidad conforme lo determinan las disposiciones legales.

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

AREA FINANCIERA DEL COMANDO PROVINCIAL DE POLICIA DE IMBABURA

ÍNDICE

CAPÍTULO I información introductoria

- 1. Motivo**
- 2. Objetivo**
- 3. Alcance**
- 4. Enfoque**
- 5. Componentes auditados**
- 6. Indicadores utilizados**
- 7. Antecedentes**
- 8. Misión**
- 9. Visión**
- 10. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.**
- 11. Base Legal**
- 12. Estructura Orgánica**
- 13. Objetivos**
- 14. Funcionarios Principales**

CAPÍTULO II Resultados generales

- 15. Comentarios**
- 16. Conclusiones**
- 17. Recomendaciones**

CAPITULO II

RESULTADOS GENERALES

1. INEXISTENCIA DE UN MANUAL DE FUNCIONES

La Institución, no cuenta con un Manual de Funciones del área financiera, las asignaciones al personal policial administrativo que labora en el departamento auditado se realizan de acuerdo a la Ley Orgánica de Personal Policial, que determina los cargos de acuerdo al grado de servicio o antigüedad, aunque en su mayoría los policías no tienen conocimiento o no le dan la debida importancia. Según buenas prácticas administrativas, la implementación formal de un Manual de Funciones, es de mucha utilidad para lograr una eficiente administración fundamentalmente a nivel operativo. El Jefe Financiero posee conocimientos sobre el área asignando las actividades a sus subalternos de acuerdo a la experiencia adquirida en años pasados como Jefe Financiero, sin tener un sustento escrito de las responsabilidades y actividades que debe cumplir el personal. Debido a que los empleados tienen amplio conocimiento de las actividades, no existen aspectos significativos, pero se podría exponerlos a que por falta de delimitación de funciones y responsabilidades ejerzan actividades compartidas, que no solo ocasionan pérdidas de tiempo sino también la disolución de responsabilidades. Por otro lado se ve afectado el rendimiento de los policías nuevos que no cuentan con una guía para el desempeño de sus funciones.

Conclusiones:

La elaboración incompleta, además de la escasa actualización y difusión del Manual de Funciones ha ocasionado que los policías administrativos no le den la debida importancia y desarrollen sus actividades solamente basados en la experiencia y necesidades del puesto de trabajo que ocupan.

Recomendaciones:

Al Comandante General: Dispondrá a la Jefe de Talento Humano la elaboración de un Manual de Funciones completo que integre la descripción de funciones, responsabilidades, procedimientos y normas administrativas, y a la vez que adopte las medidas necesarias para lograr:

- Facilitar al personal la comprensión de los objetivos, metas y estrategias implementados en la empresa.
- Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas.
- Facilitar la selección de nuevos policías administrativos y proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones.
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los procedimientos.
- Servir de base para la capacitación del personal.
- Comprender el plan de organización por parte de todos sus integrantes, así como de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Regular el estudio, aprobación y publicación de las modificaciones y cambios que se realicen dentro de la organización en general o alguno de sus elementos componentes.
- Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización.
- Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evitar los conflictos internos.

Todo esto con el fin de lograr uniformidad en los procedimientos de trabajo, la eficiencia y la calidad esperada en los servicios prestados.

2. FALTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS POLICÍAS ADMINISTRATIVOS DEL ÁREA FINANCIERA

No se efectúan revisiones independientes del desempeño de las personas. Las buenas prácticas administrativas involucran evaluaciones del desempeño para el personal como una herramienta que permite un espacio de comunicación entre las autoridades y los trabajadores trayendo como conclusión la generación de entusiasmo para el desarrollo de habilidades. El Comandante no ha implementado un plan de evaluación del desempeño personal que le permita medir en los vendedores otros factores aparte del desempeño en las ventas. No se tiene una estimación exitosa de los factores que involucran el accionar del equipo policial administrativo tales como: percepción de su papel, la actitud que muestra frente al trabajo, el nivel de habilidades de cada persona, la motivación en su puesto de trabajo y las variables organizacionales y ambientales que le rodean, por lo que no se puede implementar aspectos para mejorar su desempeño.

Conclusiones:

El hecho de que no se efectúen revisiones independientes al desempeño de las personas, ocasiona que no se tenga una estimación objetiva de su accionar, además de que no se pueden implementar aspectos para afirmar sus fortalezas y eficiencias actuales y tampoco mejorar el desempeño de sus puntos débiles.

Recomendaciones:

Al Jefe Financiero.- Elaborará o encomendará a la persona pertinente la elaboración de un plan para medir el desempeño de las personas en su puesto de trabajo, el mismo que podría incluir objetivos como:

- Detectar necesidades de adiestramiento y capacitación.

- Detectar el potencial de desarrollo de los funcionarios policiales – Decisiones de ubicación (promociones y ascensos).
- Mejorar la comunicación entre jefes y empleados.
- Lograr el auto-perfeccionamiento de los empleados.

3. NULA CAPACITACIÓN EN EL ÁREA FINANCIERA

El encargado del área financiera que efectúa todas las labores del área desde las importaciones hasta el despacho de mercadería, no ha recibido ninguna capacitación referente a sus actividades y las realizan basándose en la experiencia que ha obtenido en la Institución. Según prácticas administrativas de las organizaciones modernas el contar con personal capacitado para desarrollar el proceso de administración de recursos del Estado integralmente, les permite lograr niveles productivos deseados, con calidad asegurada y sustentable en el tiempo. La falta de diligencia por parte del Comandante General en lo concerniente a capacitación ha ocasionado que los Comandos Provinciales y las áreas que los componen no reciban estos beneficios. No se explota las habilidades del personal del área al no especializarlos ni proporcionarles información actual, práctica y oportuna disminuyendo la oportunidad para que desarrollen y ejecuten mejores y más eficientes actividades, para contribuir al logro de las metas propuestas.

Conclusiones:

El Comando Provincial, no ha proporcionado capacitación al personal del área financiera en temas pertinentes a sus actividades ocasionando que las actividades del área se realicen de acuerdo a su experiencia y dejando de lado la oportunidad de desarrollar en su personal mejores y más eficientes actividades para contribuir al logro de las metas propuestas.

Recomendaciones:

Al Jefe Financiero: Elaborará y hará ejecutar planes de capacitación para el área de Financiera dependiendo de las necesidades.

4. FALTA DE CUMPLIMIENTO Y SEGUIMIENTO EN LOS PROCESOS CONTABLES FINANCIEROS

El área financiera no cuenta con objetivos ni metas establecidas en la Planificación Estratégica de la institución, razón por la cual el Jefe Financiero las ha establecido de manera personal como una forma de desarrollar su trabajo de manera planificada. La Planificación Estratégica implementada en el Comando, debe incluir a los procesos estratégicos, operativos y de apoyo de manera integral. Por falta de diligencia, El Comando Provincial no ha enfocado su Planificación Estratégica en la totalidad del área. Por falta de estos elementos en el área, el personal no puede comprometerse adecuadamente con las estrategias, objetivos y metas definidas, para enfrentar las situaciones que se presentarán en el futuro, ni tampoco orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, sino solamente basándose en las que ellos se han planteado informalmente.

Conclusiones:

Al no contar con objetivos y metas establecidas en la planificación Estratégica de la Jefatura Financiera, el encargado del área ha generado sus propias metas, objetivos y estrategias para el desarrollo de su trabajo, lo que ocasiona que el personal no pueda comprometerse adecuadamente con las estrategias, objetivos y metas definidas por la Comandancia General para enfrentar las situaciones que se presentarán en el futuro, ni tampoco orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, sino solamente basándose en las que ellos se han planteado informalmente.

Recomendaciones:

Al Comandante Provincial: Involucrará al área financiera dentro de la Planificación Estratégica y a la vez proporcionará y familiarizará a sus integrantes con este documento que le servirá para guiar sus actuaciones al cumplimiento de los objetivos y metas establecidas de la empresa.

Atentamente,

AUDITOR

CAPÍTULO IV

4 IMPACTOS DEL PROYECTO

Este capítulo detalla un análisis de los aspectos positivos o negativos que generó el proyecto en los diferentes ámbitos.

De las variables metodológicas existentes para realizar el análisis de impactos, se ha escogido lo que más se adapta al contexto del presente estudio, además tiene la ventaja de que operativamente es de fácil desarrollo y fundamentalmente es efectiva, real y de posible interpretación.

Para lo cual se ha establecido una tabla de ponderación, la misma que cuantificará el nivel de impacto que causará el proyecto, finalmente se resumirá los resultados en un análisis general, la ponderación queda establecida de la siguiente manera:

CUADRO 62: Impactos

-3	-2	-1	0	1	2	3
IMPACTO	IMPACTO	IMPACTO	INDIFERENTE	IMPACTO	IMPACTO	IMPACTO
ALTO	MEDIO	BAJO	NO HAY IMPACTO	BAJO	MEDIO	ALTO
NEGATIVO			INDIFERENTE	POSITIVO		

Elaborado por: La Autora

Para realizar el cálculo de nivel de impacto, utilizare la siguiente formula:

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\text{Sumatoria de valoracion}}{\text{Numero de Indicadores}}$$

$$NI = \frac{\sum}{N}$$

4.1 IMPACTO ECONÓMICO

CUADRO 63: Impacto Económico

Nº	INDICADORES	VALORACIONES						
		-3	-2	-1	0	1	2	3
1	Situación Económica del Comando de policía de Imbabura							x
2	Control Financiero y Administrativo							x
3	Mejor utilización de recursos públicos							x
Sumatoria de Impacto								9
						Σ		9

Elaborado por: La Autora

$$NI = \frac{\Sigma}{N}$$

$$NI = \frac{9}{3}$$

$$NI = 3 \text{ Impacto Alto Positivo}$$

4.1.1 Análisis

Con esta investigación se pudo determinar que el Comando Provincial de policía de Imbabura, en lo que respecta al impacto económico, tendrá como consecuencia un impacto alto positivo, debido a que la realización de la auditoria de gestión la administración tendrá un asesoramiento continuo que contribuirá a la optimización de los recursos públicos manejados por la Jefatura Financiera de acuerdo al Presupuesto General del Estado, ya que el control oportuno a la gestión administrativa le permitirá establecer la convivencia de efectuar o no ciertos procedimientos que estén directamente relacionados con el recurso económico de la Institución.

4.2 IMPACTO EDUCATIVO

CUADRO 64: Impacto educativo

Nº	INDICADORES	VALORACIONES						
		-3	-2	-1	0	1	2	3
1	Generación de Conocimientos						x	
2	Guía interna para el departamento financiero							x
3	Cumplimiento de tareas y funciones							x
Sumatoria de Impacto							2	6
						Σ	8	

Elaborado por: La Autora

$$NI = \frac{\Sigma}{N}$$

$$NI = \frac{8}{3}$$

$$NI = 2.67 \text{ Impacto Alto Positivo}$$

4.2.1 Análisis

El personal policial que labora en la jefatura financiera, al ser quienes realizaran un trabajo basado en leyes, normas, principios y reglamentos emitidos por la Republica y los propios de la Institución, se convertirán en una guía interna para cada uno de los departamentos administrativos, operativos de la misma.

Se considera que esta propuesta permitirá que el personal policial administrativo; cumpla sus tareas de manera eficaz y eficiente evitando la duplicidad de funciones, asumiendo responsabilidades de acuerdo al nivel jerárquico y realizando un manejo adecuado de los recursos, por lo tanto se considera éste un impacto alto positivo.

4.3 IMPACTO SOCIAL

CUADRO 65: Impacto Social

Nº	INDICADORES	VALORACIONES						
		-3	-2	-1	0	1	2	3
1	Plazas laborales bien asignadas						x	
2	Transparentarían del manejo de fondos públicos							x
3	Relaciones Personales						x	
Sumatoria de Impacto							4	3
						Σ	7	

Elaborado por: La Autora

$$NI = \frac{\Sigma}{N}$$

$$NI = \frac{7}{3}$$

NI = 2.33 Impacto Medio Positivo

4.3.1 Análisis

Con la aplicación de la Auditoria de Gestión en el área financiera las labores policiales administrativas se efectuaran de acuerdo a la preparación académica y experiencia laboral, lo que conllevara a un trabajo productivo institucional.

Dentro del impacto se determinó como indicador al hecho de transparentar el manejo de fondos públicos del Comando, calificándolo como un impacto alto positivo, en vista que la propuesta analiza los parámetros necesarios para un seguimiento oportuno de actividades que generan valor a la institución, resaltando el cumplimiento de lo establecido por la Ley de Personal Policial y el Código de Ética de la institución, dando así cumplimiento a las políticas y disposiciones legales internas de la Institución, que salvaguarden los recurso de la sociedad que es la beneficiaria directa del servicio policial.

También se analizó como indicador a las relaciones personales, obteniendo un impacto medio positivo, esto en vista que con el trabajo conjunto de todas las

áreas operativas, administrativas y financieras del Comando, se encontrara la importancia de promover y mantener buenas relaciones y canales de comunicación, con la finalidad de que la información y todas las actividades se ejecuten con mayor fluidez, que den cumplimiento a los objetivos estratégicos de la Institución.

4.4 IMPACTO GENERAL DEL PROYECTO

CUADRO 66: Impacto General

Nº	INDICADORES	VALORACIONES						
		-3	-2	-1	0	1	2	3
1	ECONOMICO							X
2	EDICATIVO							x
3	SOCIAL						x	
Sumatoria de Impacto							2	6
						Σ	8	

Fuente: Personal policial de Imbabura

Elaborado por: La Autora

$$NI = \frac{8}{3}$$

NI = 2.67 Impacto Alto Positivo

4.4.1 Análisis

Considerando todos los aspectos, el desarrollo y aplicación del Modelo de Auditoria de Gestión, se constituirá un proceso fundamental para el mejoramiento eficiente y eficaz de los sistemas de control interno y operatividad del área financiera del Comando y las demás que se relaciona.

Con el desarrollo de los papeles de trabajo que contiene la Auditoria de Gestión, se asegurara de evaluar la gestión operativa, la asesoría a los policías administrativos del área investigada, la evaluación de la estructura y el ambiente del control interno, el seguimiento continuo y posterior de las actividades financieras, operativas, técnicas, el logro de los objetivos y metas institucionales, convirtiéndose así en el soporte desarrollar de forma efectiva las actividades ejecutadas en el área financiera del Comando Provincial de policía de Imbabura.

CONCLUSIONES

- 1.** El manejo de los recursos económicos y humanos de la institución, son utilizados de forma eficiente, a pesar que el personal no cuente con fundamentos profesionales para ejecutar las actividades.
- 2.** La asignación de actividades y responsabilidades que se asignan a cada funcionario policial administrativo son efectuadas de acuerdo a la necesidad presente del área, de acuerdo al grado de antigüedad de servicio, sin analizar un perfil profesional ni el nivel de conocimiento del personal seleccionado.
- 3.** Los sistemas contables y administrativos que maneja la institución no están debidamente actualizados, sin poder reportar estados financieros verídicos, realizando solo transacciones que dan cumplimiento a la planificación presupuestaria de cada cuenta contable del sistema eSIGEF.
- 4.** El área financiera no cuenta con un cronograma de capacitaciones específicas para el personal administrativo en aspectos contables, por falta de planificación y desconocimiento del jefe financiero.

RECOMENDACIONES

1. Fortalecer el control interno de los diferentes departamentos que coordinan con el área financiera para el análisis de la utilización y optimización de recursos asignados, logrando así un trabajo en equipo de calidad que resalte los servicios institucionales.
2. Implementar un manual de funciones que permita conocer el perfil y preparación profesional del personal policial administrativo para que sus actividades y responsabilidades estén acordes al nivel de conocimientos, efectuando así un trabajo eficiente y eficaz que aporte al cumplimiento de los objetivos institucionales y departamentales de la institución.
3. Solicitar a la Dirección Nacional Financiera de la institución la habilitación de varias opciones del sistema eSIGEF, para conocer la situación económica real del Comando Provincial de Policía de Imbabura, que facilite efectuar un trabajo ético en el manejo de la cuenta del Tesoro Único del Estado
4. Realizar alianzas estratégicas con instituciones especializadas en brindar servicios de capacitación en áreas administrativas – contables, para el personal del área auditada, facilitando así el desarrollo efectivo de las actividades asignadas y la aplicación de conocimientos actualizados que generen beneficios a la institución.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- BERNÁRDEZ M.; Desempeño Organizacional Editorial. HouseUK, (2007).
- ESTUPIÑAN, R. Análisis Financiero y de Gestión. (2007).
- ESLAVA J.; Las claves de análisis económico financiero de la empresa. (2008).
- HERNÁNDEZ O. Análisis administrativo. Universidad Estatal a distancia San José. (2007)
- LARA E. Auditoría financiera. Auditoría financiera. (2010).
- MALDONADO E, M. K.. Auditoria de Gestión. (2009)
- MONTEROS E.; Manual de gestión microempresarial, Editorial Universitaria (2009).
- MARCHAL, William.; Estadística Aplicada a los Negocios y a la Economía, Editorial McGraw-Hill, (2008).
- SAMUEL ALBERTO.; Evaluación del riesgo por parte de la administración. Mantilla (2008).
- Manual de auditoria de gestión de la contraloría general del estado
- Diccionario de economía y negocios
- COSO ERM

LINCOGRAFÍA

- <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/normagrh27.htm>
- <http://www.mercadotendencias.com/informe-coso-definicion-de-controlinterno/>
- La Evaluación del Desempeño. www.rrhhmagazine.com

NEXOS

ANEXOS



UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL POLICIAL QUE LABORA EN EL COMANDO PROVINCIAL DE POLICIA DE IMBABURA

OBJETIVO:

Diseñar el modelo de auditoria de gestión, para aplicarse en el área financiera del Comando Provincial de Policía de Imbabura.

1- ¿Existen procesos para la administración del talento humano de la Institución?

- Si
- No
- Talvez

Por qué.....

2- ¿Cuál es la base legal que rige al comando?

.....
.....

3- ¿En el comando el personal policial ha sido sujeto a evaluación de desempeño?

- Si
- No

4- ¿Considera que el manejo de los sistemas administrativos, contables y financieros son eficientes y eficaces?

- Si
- No
- Talvez

5- ¿Los recursos económicos del comando que maneja la Jefatura Financiera son distribuidos de forma eficiente y equitativa?

- Si
- No
- Talvez

6- ¿Existen actividades de control que aseguren el cumplimiento de las políticas establecidas dentro y fuera del Comando?

- Si

----- No
----- Talvez

7- ¿Cómo califica la comunicación entre las áreas administrativas para garantizar el servicio eficiente y eficaz a la comunidad?

----- Muy Bueno
----- Bueno
----- Regular
----- Malo

8- ¿La institución cuenta con manuales de control interno para salvaguardar los recursos institucionales?

----- Si
----- No
----- Talvez

9- ¿La institución enfatiza en la importancia de la integridad y comportamiento ético en el caso de que no exista un código de ética?

----- Si
----- No

10- ¿Como si la institución cuenta con manuales? Como:

----- Manual de control interno
----- Manual de funciones
----- Manual de procesos y procedimientos

DATOS GENERALES

EDAD

19 a 25 años ()
26 a 32 años ()
33 a 39 años ()
40 en adelante ()

SEXO

Femenino ()
Masculino ()